

TESIS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Título: “Estudiantes, orgullo de la ciudad”

Propuesta de comunicación global para el **Club Atlético Estudiantes**

Carrera: Licenciatura en Comunicación Social con orientación mediática

Alumno: Juan Ignacio Bourgeois

Directora de tesis: Analía Umpierrez

E-mail: jizurdito_14@hotmail.com

Octubre 2017

Índice

➤ Agradecimientos.....	5
------------------------	---

PRIMERA PARTE

➤ Introducción.....	6
➤ Capítulo 1	
- Objetivos.....	10
- Problemáticas.....	11
- Hipótesis.....	12
➤ Capítulo 2	
- Estado de arte.....	14
- Marco teórico.....	19
- Metodología.....	46
➤ Capítulo 3	
- Descripción del Club Atlético Estudiantes.....	51

SEGUNDA PARTE

➤ Capítulo 4	
- Comienzo de trabajo de campo.....	57
-Lo grupal en el interior de Estudiantes.....	57
-El rol en los diferentes grupos.....	61
-Las características de los grupos.....	63
-Interacciones y comunicación entre los grupos.....	65
➤ Capítulo 5	
- La cultura organizacional.....	70
- Tópicos de la cultura organizacional.....	72
- Los atributos económicos como cultura.....	77
- La identidad de la organización.....	81

- La identidad reflejada en la imagen.....	82
➤ Capítulo 6	
- Comunicación externa.....	86
- La organización recibe y brinda información.....	87
- La comunicación externa y sus diferentes formas de comunicar.....	89
- Los problemas internos que afectan a lo externo.....	91
- Casos puntuales de déficit.....	92
➤ Capítulo 7	
- Internet y tecnologías.....	96
- Las TIC y redes sociales.....	96
- Sitio web de Estudiantes.....	96
- El funcionamiento de las redes sociales.....	98
TERCERA PARTE	
➤ Capítulo 8	
- Diagnóstico de la situación comunicacional.....	102
- Propuesta de comunicación.....	106
- Integración y comunicación.....	106
- Uso de la información.....	107
- Llegar a los socios.....	108
- Otro punto de intervención y desarrollo.....	108
- Responsables.....	111
- Cuadro explicativo.....	111

➤ Bibliografía.....	116
➤ Anexos.....	119

Agradecimientos

A toda mi familia por darme la posibilidad de estudiar y brindar apoyo constante durante los años de carrera en la facultad.

A todos mis amigos que, de una u otra forma, colaboraron para que pueda realizar este trabajo de cierre de carrera.

A la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), por darme la posibilidad de estudiar en una universidad pública y formarme como profesional.

A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales, que son quienes me acompañaron en este importante proceso de mi vida y me ofrecieron diferentes herramientas para crecer profesionalmente.

A Analía Umpierrez, mi sostén en esta investigación y quien colaboró de forma desinteresada para realizar esta tesis final.

A Maximiliano Peret, quien me ofreció material específico de trabajo para la tesis realizada.

A todas las personas que fueron entrevistadas y a quienes participaron de la encuesta realizada, colaborando y siendo parte de este trabajo final.

Primera parte

Introducción

La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un buen ambiente laboral para lograr mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se favorece a una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Se puede afirmar que la comunicación es la esencia de la actividad organizativa y es imprescindible para su buen funcionamiento, mejorando su competitividad, su adaptación a los cambios del entorno y facilitando el logro de los objetivos y metas establecidas. Son varios los autores que trabajaron sobre estas líneas como Zuñiga (2012) y Hernández (2002).

La actividad humana se desarrolla a través de ella, al relacionarnos con los individuos o grupos que nos rodean. Y en la medida en que las organizaciones y las relaciones entre ellas se han hecho complejas, las formas de comunicación han evolucionado para adecuarse al nivel de avance y dificultad de estas relaciones. Esto lo comparten muchos autores que trabajaron en diferentes perspectivas teóricas como José Bleger (1962), Ricardo Malfé (1995) y Fernando Ulloa (1985) desde la escuela de la psicología institucional psicoanalítica; y René Lourau (1991) y George Lapassade (1967) desde el análisis institucional; o Gerard Mendel desde el sociopsicoanálisis (1990).

Son tan fuertes los poderes de la comunicación que pueden dar como resultado la larga o corta existencia de una organización. Es tal su influencia que además de ayudar a lograr los objetivos planteados al inicio de un proyecto, también se puede lograr que se formen lazos con otras organizaciones, socios, clientes, proveedores, etc., para mejorar los resultados de la organización.

Dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación ya que propicia la coordinación de actividades entre individuos que participan dentro de la misma. Como explican Adler y Jeanne (1983), nos comunicamos para trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, trabajar, atender a los clientes, entrevistar, escuchar, encabezar juntas de trabajo, resolver conflictos, etc.

La comunicación eficaz, según Adler y Jeanne, se da cuando existe un adecuado flujo de mensajes para que los individuos del público interno y externo de la organización desarrollen adecuadamente sus actividades y así lograr los objetivos de dicha organización.

Existen dos factores importantes para lograr una comunicación efectiva: un buen sistema de comunicación y las personas que lo harán efectivo. Sin embargo, son muchas las organizaciones que no le dan la importancia debida a la implementación de un sistema organizado de comunicación y mucho menos a tener en su organigrama una persona capacitada que se encargue del área. Las personas que dirigen numerosas instituciones (como presidentes, directivos, etc.) no llevan a cabo las acciones pertinentes para producir una efectiva comunicación y desconocen que el concepto conforma una problemática compleja y global en la gestión de las organizaciones (Bartoli, 1992). No toman en cuenta los beneficios de un sistema de comunicación, no utilizan el medio adecuado para comunicarse efectivamente con sus empleados, clientes, directivos, etc., e ignoran las características, ventajas y desventajas de cada uno de los medios.

En el último período, que incluye los últimos 25 años, fueron apareciendo en el país organizaciones que sumaron a la comunicación como una de sus áreas de trabajo. Estas implementan efectivos sistemas comunicativos con sus diferentes públicos y los procesos de comunicación se diferencian. Ya no se trata de un organizador de eventos sociales, sino que existe un comunicador cuyas actividades son más complejas: se elabora una estrategia con un conjunto de actividades para una comunicación armoniosa con todos sus públicos, conociendo sus necesidades y diseñando mensajes que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales. Las organizaciones contratan expertos en las áreas de comunicación y les brindan el apoyo que necesitan para lograr mejores resultados.

Para un mejor funcionamiento de una organización, se debe tener un buen sistema de comunicación y para lograrlo el experto debe considerar el contexto del receptor o públicos a los que van dirigidos, tomando en cuenta sus ideas, valores, conocimiento en el tema, situación respecto a la organización, imagen que tiene de ésta, y nivel cultural, entre otros puntos.

Específicamente, esta investigación indagará a partir de las Ciencias Sociales y desde la Comunicación Social en especial, analizará, comprenderá y propondrá intervenir en la comunicación global -haciendo énfasis en la comunicación externa- como herramienta estratégica de trabajo en las organizaciones, en particular aquellas que se dedican al deporte profesional y amateur. El recorte tiempo - espacio de la investigación será del 2012 – 2016.

La institución seleccionada es el Club Atlético Estudiantes de la localidad de Olavarría, Pcia. de Bs As. Se trata de una organización deportiva con 105 años de historia al momento de escritura de

esta tesis y con cierta relevancia social en la ciudad. Es un club que siempre estuvo relacionado con la historia de Olavarría y con la vida política, teniendo dirigentes que fueron asociados a la política local de diferentes procesos. A su vez, es histórico desde lo deportivo porque hubo disciplinas que llegaron a Olavarría para practicarse por primera vez en dicho club -como tenis y canotaje-. Además, su espacio físico lo convierte en el club más grande de Olavarría, ubicado en el casco urbano de la ciudad con un buen número de canchas y disciplinas.

A través de los capítulos, se mostrará primero cuáles son los objetivos a cumplir, luego las perspectivas teóricas que permitirán el análisis del material, y finalmente el análisis propiamente dicho de todo el relevamiento de datos, con el fin de exponer el funcionamiento de la comunicación institucional y sus dificultades en la organización deportiva.

Se realizará un diagnóstico de la situación comunicacional del club analizando la comunicación institucional, los soportes y canales que utiliza para publicitar sus actividades y propuestas deportivas, considerando también medios de comunicación como la página web, facebook, twitter y otros soportes asociados a las TICs, para así elaborar un plan de comunicación global y mejorar la difusión mediática. En consecuencia, serán necesario problematizar los sistemas de comunicación externa e indagar el rol y el lugar que ocupa el área de prensa en el club.

La estructura de la presente tesis tiene 8 capítulos, divididos en tres partes. En el primero de ellos, se deja en claro los objetivos, hipótesis y problemas a resolver, para luego dar lugar al estado de arte, marco teórico y la metodología utilizada. El capítulo 3 presenta una breve descripción empírica de la organización deportiva en estudio, con el fin de que el lector conozca las principales características de Estudiantes. Estos primeros capítulos conforman una primera parte y un recorrido inicial del trabajo.

La segunda parte de la tesis comienza con el capítulo 4, el cual da inicio al análisis del material recogido en campo. En dicho apartado se analizan a los grupos del club y las relaciones entre ellos, marcando fortalezas y debilidades de la comunicación interna para luego, en el capítulo 5, profundizar en conceptos específicos como cultura, identidad e imagen. Estas concepciones permitirán conocer con mayores detalles la trama social de la organización deportiva.

El capítulo 6 describe la comunicación externa de Estudiantes. Como se sostiene durante toda la tesis, la comunicación interna y externa están totalmente relacionadas, por lo que primero se explica -en parte- lo que sucede en el interior de la organización para luego referirse a los

discursos externos. El capítulo 7 va más allá y profundiza la comunicación externa analizando el uso de las tecnologías de la información y comunicación como Internet y redes sociales.

Por último, el capítulo 8 conforma la tercera parte de la tesis y recapitula a modo de síntesis todas las dificultades y necesidades encontradas en relación a la temática trabajada, para luego exponer una propuesta de intervención. Se detalla el plan de comunicación global. Y una última parte con el epílogo, el cual le da el cierre a la tesis con una explicación que funciona a modo de conclusión.

Si bien la comunicación externa es una relación más compleja debido a los actores que intervienen, esta tesis abordará sólo desde la trama explicada anteriormente. Pero vale una aclaración: es necesario el estudio de la comunicación interna para abordar la externa, teniendo en cuenta el concepto de *“comunicación global”* que se explica en el marco teórico.

La temática en cuestión es apenas una dimensión de toda las problemáticas que pueden surgir en una organización, pero el foco de interés está puesto en el plano externo teniendo en cuenta la orientación mediática en la carrera del tesista.

Capítulo 1

Objetivos, problemáticas e hipótesis

En los últimos años, se puso en evidencia que la comunicación institucional es importante para cualquier tipo de organización. Es importante para su funcionamiento diario, para las relaciones entre los protagonistas de la misma, y también para los lazos que se pueden lograr con el exterior. Estudiantes, un club deportivo sin fines de lucro, sufrió modificaciones estructurales de comunicación en los últimos 15 años. En el año 2000, aún no contaban con área de comunicación.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es indagar y analizar las herramientas de comunicación que dispone la organización en el período estudiado y realizar un diagnóstico de situación, para luego generar una propuesta en relación a las necesidades identificadas.

A la vez, y de manera específica, **se buscará caracterizar los actores y las relaciones entre ellos para analizar y comprender los procesos y sentido de la comunicación**, dando por entendido que todos los integrantes del club forman parte de la trama comunicacional diaria. También **se evaluará la comunicación atendiendo a la identidad, imagen y cultura organizacional** del Club Atlético Estudiantes.

Además, **se analizarán mediante un estudio en profundidad la construcción de los mensajes existentes emitidos por la organización deportiva en cuestión, sus contenidos, formas y su repercusión en la vida institucional del club**. Se indagará sobre la información que se difunde para entender qué se busca con tal acción y qué motiva a esa transmisión.

Otro aspecto a tener en cuenta es la tecnología de la información y la comunicación, las reconocidas TIC, quienes cambiaron completamente la forma de comunicarse cuando surgieron a comienzos de los años 1990. Estas herramientas, con Internet como base, modificaron las pautas de interacción social. Entonces, **se interrogará sobre cuáles son los usos actuales de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), y qué impactos producen en la trama social de la organización**.

Luego de realizar el diagnóstico de la comunicación e identificar problemas y fortalezas existentes, se elaborará una propuesta según las necesidades encontradas anteriormente. A modo de

estrategia, se tendrá como eje de intervención un área existente en el club como lo es el Departamento de Prensa y Marketing, y desde este sector partirá la propuesta de intervención.

Planteamiento del problema

Toda institución necesita comunicarse y organizarse para un mejor funcionamiento. Incluso, es una condición necesaria para cumplir los objetivos que pretende. Pero en algunas ocasiones, las personas que dirigen numerosas instituciones no llevan a cabo las acciones pertinentes para facilitar una efectiva comunicación, sino que pretenden que los comunicadores sean innovadores y originales para diseñar campañas y herramientas que logren impacto inmediato y a corto plazo, sin tener en cuenta la realización de un plan que garantice un impacto en el tiempo. En estas situaciones, se desconoce que el concepto conforma una problemática compleja y global en la gestión de las organizaciones (Bartoli, 1992), y lo correcto es elaborar una estrategia con un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización estableció en cierto tiempo.

Esta investigación realizará un diagnóstico comunicacional del Club Atlético Estudiantes para luego elaborar una propuesta de intervención en la comunicación externa. En consecuencia, serán necesarios abordar los sistemas de comunicación externa y su presencia en los medios de comunicación de la ciudad, así como también investigar la posición que ocupa el área de prensa en el club. Aquí vale una aclaración: debido a la estrecha relación que existe entre la comunicación externa con la interna, también se indagarán aspectos de esta última.

Un diagnóstico comunicacional permitirá resolver los diferentes interrogantes que surgen, los cuales se pueden dividir en dos grupos/bloques: comunicativos y poder. Los mismos aparecen a continuación:

Bloques comunicativos

¿Qué necesita comunicar cada una de las diferentes disciplinas?

¿Cómo se manejan los espacios deportivos de la institución con respecto a la comunicación interna y externa?

¿Cuál es el pensamiento de cada una de las comisiones en relación a la comunicación con la comunidad?

¿Qué importancia le dan las autoridades a la presencia de informaciones en los medios de comunicación?

Bloque de poder

¿Cómo son las relaciones de las diferentes autoridades con el área de prensa?

¿Existen disciplinas que tengan privilegio a la hora de comunicar desde el área de prensa? ¿Hay alguna preferencia dicha o no dicha de la comisión directiva según sus acciones para con algún deporte?

Hipótesis

Al responder las preguntas desarrolladas anteriormente, se arribará al tratamiento de la hipótesis de trabajo:

“La comisión directiva del Club Atlético Estudiantes tiene una política comunicacional por omisión que hace que el área de prensa no funcione de manera adecuada”.

“El club tiene problemas cuando comunica porque hay desconexiones comunicativas entre las diferentes disciplinas. En parte porque no la creen necesaria, y en otra porque el extenso espacio físico del club hace que cada deporte trabaje en diferentes áreas físicas que están desconectadas”.

La hipótesis cuenta, entonces, con dos partes. La primera relacionada a la máxima autoridad de la organización como es la comisión directiva, y la falta o ausencia de un plan de comunicación que cumpla con todos los objetivos que se propone.

Y la segunda parte tiene que ver con la relación cotidiana entre los diferentes actores sociales que conforman la organización. La comunicación entre las partes no es fluida, incluso existe cierta independencia entre cada una de ellas. Así, se hace visible cierta actitud individualista en las diferentes disciplinas, más interesadas por el desarrollo de su propio deporte que por el aspecto global del club.

Tras dejar en claro los objetivos que tiene la investigación, demostrar las diferentes problemáticas y presentar las hipótesis que se sostienen, el próximo capítulo explicará cuáles fueron las metodologías que se llevaron a cabo para delimitar el objeto de estudio, profundizar conceptos en

el trabajo de campo y cumplir los objetivos propuestos anteriormente. También presentará el marco teórico utilizado para la tesis y el estado del arte.

Capítulo 2

Estado de arte, marco teórico y metodología

Estado de Arte

Los estudios comunicacionales en instituciones y organizaciones comenzaron hace muchos años desde diferentes perspectivas y corrientes teóricas. Sin embargo, las investigaciones específicas sobre clubes deportivos son más recientes. Incluso, los trabajos realizados en diferentes organizaciones deportivas, que tienen varias conexiones con la presente tesis, no tienen más de 30 años de vida. Es posible enumerar una serie de línea de análisis con respecto a la temática a partir de una búsqueda y organizada de lo relevado.

La primera investigación identificada que más aportes realiza al trabajo es la desarrollada por Juan Carlos Sánchez, *“El manejo de la comunicación en las instituciones deportivas”* (2014). Esta tesis llevada a cabo en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social en la Universidad Nacional de La Plata trabaja en la producción de prácticas comunicacionales del club El Nacional de Bahía Blanca, buscando formar un área que no sólo se encargue de la comunicación de prensa, sino de producir actividades y reforzar lazos con diferentes sectores de la ciudad de Bahía Blanca mediante medios de comunicación.

Para lograr este objetivo, el autor vinculó conceptos claves como el deporte y la comunicación, con el propósito de atender algunos interrogantes y abrir interpretaciones necesarias. También en la expectativa de comprender aspectos de una realidad por ambos constituida, como parte de un campo de conocimiento posible, el de las organizaciones deportivas en perspectiva de las ciencias sociales.

Juan Carlos Sánchez plantea tres ejes desde los cuales se refiere al deporte. Un primer eje vinculado a relaciones entre *el espacio y el deporte*; un segundo eje, afín a *valores en relación al deporte*; y, un tercero desde el cual se relacionan *el bienestar y el deporte*, un bienestar que opera tanto nivel físico como emocional. También explica en primera instancia la idea general de *organización* para luego presentar al concepto de *organización deportiva*. El camino recorrido deja lugar, en última instancia, a la definición de *organización deportiva profesional*, la cual define con mayor precisión la institución del caso de estudio sobre el que se trabaja. Así, expone una nueva

forma de ver las organizaciones ya que las presenta no sólo en las relaciones hacia el interior sino desde las múltiples dimensiones que se dan por fuera de la misma.

Además, se entiende a la comunicación desde un marco teórico que la interpreta en un sentido estratégico, y en particular desde la *Nueva Teoría Estratégica*. Pensarla desde allí significa comprender a la comunicación como un conjunto de procesos continuos y complejos a través de los cuales se configuran las relaciones e interacciones permanentes entre los sujetos, y en un contexto que se re-significa y modifica. Es decir, lejos de una concepción lineal y matemática de la comunicación como transmisión de información, se la interpreta e intenta comprender en el marco de los procesos comunicativos continuos, como una trama relacional en que se negocian los sentidos en múltiples direcciones y dimensiones.

Y para el plan de gestión de la institución bahiense, Juan Carlos Sánchez agrega dos conceptos: la *misión* y la *visión* organizacional. A través de ellos se generan dos dimensiones que consisten en sentido de pertenencia y representatividad; y tarea deportiva social.

Otro trabajo específico, llevado a cabo en un club deportivo, es la tesis *“La comunicación como herramienta de gestión en las organizaciones deportivas”* de Walter Amori y Juan Camaño (2006), quienes realizaron un proceso de diagnóstico en el Club Gimnasia y Esgrima de La Plata para plantear diferentes propuestas comunicacionales para la institución en el área de prensa. Esta última producción aporta gran contenido teórico, sumado a un ejemplo de planificación de la comunicación de prensa.

Amori y Camaño proponen reforzar la estructura de la institución a través de la mejora de la comunicación tanto interna como externa, con la intención de resignificar aspectos inherentes a la identidad de la organización. Si lo que se ve reflejado es una crisis de identidad, tal vez la idea sea trabajar en los valores fundacionales o en la relación con los socios. Si en cambio la crisis está radicada en lo económico, hay que afianzar los lazos con diferentes instituciones y organismos o tratar de generar mayores vínculos sociales. Si la crisis es de deslegitimación social, buscar los aspectos positivos de la organización para profundizar la acción en los mismos, o mejorar la imagen institucional a partir de la revisión y la reversión de los motivos de conflicto.

Además, en Revista Virtual Educación Física y Deportes, Gastón Julián Gil (1998) trabajó sobre Mar del Plata y su identidad futbolística, analizando específicamente el caso Aldosivi en la Primera B Nacional de fútbol como un estudio socio-cultural respecto al deporte. Para este análisis se ubica

en la campaña realizada por el club Aldosivi, cuando este equipo de fútbol bajó un proyecto económico que incluyó al diario La Capital, el mayor multimedio de la ciudad, como principal inversor y administrador y donde se privilegió una lógica para crear una sociedad económica. Analizó esta situación respecto a la identidad de los marplatenses y la respuesta de sus ciudadanos; y como se planteó la comunicación de acuerdo a la identidad de los ciudadanos.

El autor llega a la siguiente conclusión: *“Hoy, el negocio del fútbol transformó, en una necesidad empresarial, que una ciudad de las características de Mar del Plata se integre al fútbol de primera división. Por tal motivo, el único equipo a mano para conseguir tal objetivo, Aldosivi, fue objeto de una combinación de intereses que, obviando las tradiciones que lo identifican como institución, pretende “inventar” una narrativa que funde una nueva identidad futbolística descontextualizada y hasta pretenciosa”(…).* *“El otro posible trayecto aparece como la única salida viable. Pero eso implicaría poner una “marcha atrás” a todo un trabajo de meses. Este regreso al punto de partida significa volver a las fuentes, a las “raíces” de lo que es Aldosivi: el puerto. En principio, por una cuestión de fidelidad y respeto por la historia”.*

En una línea similar al caso analizado anteriormente, el trabajo presentado por Gerardo Halpern (1999) en el IIº Encuentro de Deporte y Ciencias Sociales de la Facultad de Filosofía y Letras de la UBA indaga cómo una institución deportiva como el Club Atlético Deportivo Paraguay (club del ascenso argentino) se convierte en un lugar social en el cual se articulan y confrontan diferentes modos de construcción de la identidad de la comunidad paraguaya en Buenos Aires.

Los últimos dos casos -*Aldosivi de Mar del Playa y Deportivo Paraguay*- están dirigidos hacia la identidad, como un concepto clave al momento de elaborar de forma estratégica cualquier plan de comunicación. La identidad como una construcción histórica.

Otro trabajo realizado específicamente sobre un club es el de Ana Maldonado y Ana Hidalgo (2010), quienes elaboraron un plan de comunicación para una entidad deportiva de la provincia de San Luis. *“Teniendo en cuenta que el club está conformado por actores sociales, por seres pensantes, activos y cambiantes, no se puede centrar una investigación en el mero análisis y descripción. Hay que analizar los procesos y situaciones sociales, proponer una reforma institucional en donde los sujetos reconozcan su posición y la misma en torno a la idea de poder; y al mismo tiempo que puedan mediante el hacer, llevar a cabo la reconstrucción de los lazos de la*

confianza, compromiso e identidad del club del cual forman parte”, sostienen las autoras Ana Maldonado y Ana Hidalgo.

Por ello, realizaron un diagnóstico comunicacional para identificar la problemática específica sobre la cual se debe trabajar, se inició un recorrido que parte de las características principales de la institución, su historia, trayectoria y su misión como organización social. La participación de los socios activos y desconocimiento de las decisiones fueron el núcleo de los conflictos identificados y atravesados por el escaso nivel de comunicación organizacional. Entonces, se elaboró el plan con el objetivo de mejorar la comunicación interna mediante la creación de espacios que permitan difundir los principios y valores de la organización como así también proponer sistemas de intercambio que tendrán como objetivo motivar a la participación de todas las partes.

Como los trabajos mencionados anteriormente, Ana Hidalgo y Ana Maldonado (2010) vuelven a trabajar sobre la identidad para pensar un plan de comunicación. Sostienen que es necesario conocer la historia y el camino recorrido por una institución, su identidad, ya que ello nos permitirá identificar cómo se desarrollaron las relaciones y cuál es el posible rumbo a seguir. También trabajan sobre la imagen institucional del club.

Ahora bien, las autoras sostienen que los grados de obligatoriedad con que sean planteadas las acciones del plan permiten distinguir entre políticas coercitivas o más consensuadas. Las más eficaces son las segundas porque permiten que el individuo sea considerado con un papel activo en las líneas operativas a seguir. Entonces, realizan un *diagnóstico por consenso* trabajando con personas que conozcan la institución y que, desde sus experiencias o posiciones institucionales, puedan brindar información no sólo de la relación de los mismos sino con toda la comunidad del club. En la *planificación por consensos* los sujetos se reconocen como tales, se relacionan e identifican a la(s) figura(s) de poder; y también permite mejorar a corto plazo las relaciones humanas.

En el proceso de búsqueda de antecedentes también aparece un manual de comunicación, específicamente en la tesis *“El Cielo es el límite”* de Andrea Torres, Valeria Sánchez y Mariluz Mendeguía (2009). Más allá de que esta tesis es un producto comunicacional para una Pyme, corresponde en la búsqueda de antecedentes del lenguaje. Las autoras realizan un manual de comunicación para una empresa de aeroplanos.

La realización de un manual representa una tarea que lleva un gran proceso de problematización sobre los conceptos a abordar y como enunciarlos de una manera fácil y didáctica para personas que desconocen la actividad y función de los comunicadores. Las autoras vuelcan en su manual elementos que ayudan a pensar la futura producción ya que es uno de los objetivos de la tesis: la realización de un manual de comunicación para organizaciones deportivas.

“Pymes & Comunicación”, de Jerónimo Bertoni, fue otro aporte al área. Tomada desde el sector del sistema productivo, esta tesis trata de reflejar la importancia de la comunicación institucional, independientemente del tamaño de la organización. Es que muchas Pymes no prestan atención suficiente al desarrollo de estrategias comunicacionales, desconociendo las grandes ventajas y oportunidades que indefectiblemente surgen al elaborar planes y acciones a conciencia y previamente analizados. Si bien un club no es una institución con fines de lucro, su tamaño y problemática la aproximan a las pymes (pequeñas y medianas empresas).

La tesis “Estrategias comunicacionales en instituciones sociales sin fines de lucro”, de Martina Rivas, propone trabajar la planificación como una estrategia de intervención para facilitar que una organización social se revise en términos de comunicación y pueda diseñar una estrategia que le permita posicionarse hacia fuera.

El proyecto hace referencia a una ONG llamada El Amanecer, que es un instituto de recuperación para jóvenes con problemas de drogadicción, ubicada en la ciudad de Olavarría. Lo interesante de esta tesis, en referencia a nuestra elaboración, es que el proceso de trabajo fue pensado con el fin de que se visualice la importancia de la comunicación como una estrategia que, utilizada adecuadamente, ayudará a que la organización se dé a conocer de manera eficaz para llegar a sus interlocutores en forma directa, tal como se pretende en el nuevo plan para el Club Atlético Estudiantes.

Marco teórico

Para explicar y entender el funcionamiento, la vida diaria y los problemas que surgen en una organización, hay que descubrir, interpretar, analizar y comprender cómo funcionan las múltiples relaciones entre los componentes que conforman la misma. Muchos autores trabajaron sobre conceptos tales como **organización, institución y grupo**. Y es necesario abordarlos para entender el funcionamiento de cada uno de ellos y sus relaciones.

Todos estos aspectos tienen una dimensión comunicativa que no debe ser olvidada a la hora de salir hacia el público. Y para presentar una propuesta de intervención que tenga vínculo con usuarios y la sociedad en su conjunto, también se debe considerar la imagen y la identidad de la organización que toma la palabra en el espacio público.

Un plan de comunicación global -como busca proponer esta investigación- es el conjunto de objetivos, medios y estrategias que se disponen en una organización para comunicarse con su audiencia. Es un trabajo organizado de comunicación que busca interactuar con los socios y con la comunidad en general para dar a conocer todo lo que sucede en este caso, en el club. A través de diferentes medios y herramientas, se comunica todo tipo de mensajes que la organización pretenda para originar una interacción con el público externo.

Sin embargo, la puesta en marcha de este plan exige previamente conocer las características de esta organización, cuáles son sus características, qué particularidades presenta una organización deportiva, las direcciones políticas de la organización en cuestión y el análisis de sus necesidades. Una vez conocidos éstos, el plan determinará los objetivos de comunicación, las estrategias, prioridades y formas de la misma, los recursos económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos de comunicación a utilizar, y los mecanismos de control del plan.

En consecuencia, en el inicio se expondrán algunos conceptos básicos como organización, institución y grupo, para luego analizar otros como cultura, identidad e imagen. Estas definiciones nos permitirán conocer el seno de la organización en cuestión.

Organización, institución y grupo

La corriente del análisis organizacional entiende que la organización tiene un sistema de autoridad basado en la desigualdad de responsabilidades, inserta en un contexto externo con el que guarda relación interdependiente (Schlemenson. 1991). Además, esta escuela utiliza los términos

institución y organización en forma indistinta, concepción a tomar en cuenta en el presente trabajo.

Schlemenson (1991), un autor de referencia de dicha escuela, se propone avanzar con el análisis y, en primera instancia, parte de algunas definiciones provistas por autores que responden a diversas corrientes. Menciona a E. Shein, quien sostiene que “una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad u objeto común explícito mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad” (Shein. 1972, citado en Schlemenson.1991: 169).

Según Etzioni: “las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas para alcanzar fines específicos” (Etzioni. 1965, citado en Schlemenson.1991: 170). Y para Jaques, “las instituciones son estructuras sociales, que son sistemas de roles o posiciones que pueden ser asumidos u ocupados por personas” (Jaques. 1974, citado en Schlemenson.1991: 170). En este sentido, las instituciones, término que es usado como sinónimo de organización, son independientes de los individuos particulares, hecho que le otorga estabilidad en el tiempo.

Además, hubo significativos aportes desde la perspectiva de la teoría de los sistemas. Un autor de la mencionada corriente, Chris Argyris, lo hace visible en su definición: “una organización es una pluralidad de partes que se mantienen entre sí a través de su interrelación, adaptándose al mismo tiempo al medio ambiente externo” (Argyris. 1961, citado en Schlemenson. 1991: 175).

Tomando en cuenta estas concepciones, Schlemenson da una definición integradora, que será clave en el abordaje de la presente tesis: “La organización constituye un sistema socio-técnico interpersonal deliberadamente creado para la realización de fines específicos con figuras alrededor de un proyecto concreto, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa (...)” (Schlemenson. 1991: 177). Justamente, el plan de comunicación global pretenderá satisfacer necesidades de una audiencia externa y no puede pensarse sin atender las necesidades de los miembros de la organización.

El autor propone siete dimensiones para el análisis, algunas relacionadas al plano interior y una mirando al mundo exterior, pero que todas necesitan de un objetivo en común e ir en una misma dirección: 1) el proyecto; 2) la tarea y la tecnología; 3) la estructura organizativa; 4) las relaciones interpersonales o la integración psicosocial; 5) recursos humanos; 6) los grupos internos de poder;

7) el contexto. Estas dimensiones, relacionadas unas con otras, le dan sostén al proyecto que se pretende elaborar con la mirada puesta en cumplir una determinada misión.

En la génesis de una organización, el proyecto siempre está primero, y se trata de un proyecto creativo que contiene propuesta de cambio. Sólo a partir de un proyecto coherente se va generando una organización, en parte consistentes en una serie de regularidades, definiciones de conductas, que se van repitiendo en forma estable y que representan compromisos. Justamente, la propuesta de intervención de la presente tesis partirá de un proyecto que tendrá las características dichas anteriormente, con conductas estables y diferentes regularidades en el interior de la organización, para generar determinados efectos en la “audiencia externa”.

Otra dimensión que propone el autor sostiene que la totalidad del sistema organizativo puede concebirse como un aparato complejo con una variada gama de tareas. La actividad central se subdivide en tareas que luego se integran en unidades incluyentes de sentido. Y, a la vez, hay que entender a la organización como una estructura, concepto que se refiere al conjunto de roles o posiciones oficiales que forman parte del sistema; y a la integración psicosocial de la estructura, dimensión que alude a las relaciones interpersonales dentro del sistema.

El concepto de rol también es trabajado por Schvarstein (1995), definiéndolo como una pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables. “Se trata de una verdadera puesta en escena que requiere coherencia expresiva, armonía en el uso de los distintos lenguajes, para un resultado eficaz” (Schvarstein. 1995: 47). Se distinguen en un rol su función y status, en el cual el primero mencionado se refiere al “para qué”, mientras que el status alude a su ubicación en una estructura.

Además, el rol tiene dos exigencias en cierto modo antagónicas: la primera es de carácter estático, ya que el rol es una estrategia para afrontar situaciones con comportamientos estables; y la segunda es de carácter dinámico, las situaciones exigen flexibilidad y variedad de respuestas, por ejemplo no actúa de la misma manera un jefe de prensa de una institución ante una noticia de último momento que frente a una cobertura de algún evento deportivo del club. Entonces, es necesario distinguir los conceptos de rol (carácter estable) y desempeño (carácter flexible y dinámico).

En toda organización, existen redes de relaciones que tienen que ver con la autoridad y poder. Aquí, tomamos el aporte que realiza Weber (1947) cuando habla de organización, ya que

introduce la idea de “grupo corporativo”, con un orden que se conforma por la acción de un individuo específico cuya función regular es la de jefe, por la autoridad por encima de los miembros sólo en virtud de un acto personal de adhesión. Aquí se enfatiza la importancia de que exista una persona en el ejercicio de la autoridad como condición para que un grupo sea corporativo.

Weber entiende a la organización como un sistema continuo de acción intencional o deliberada. Una organización corporativa es una relación social asociativa caracterizada por un staff dedicado a una actividad intencional continua. El autor define a “poder” la probabilidad de un actor, dentro de una relación social, de estar en la posición de realizar su propia voluntad a pesar de la resistencia. Y “autoridad” es poder legitimado, es decir aquel que es consentido por aquellos que lo acatan, independientemente de los motivos en que se sustente dicho acatamiento.

Retomando a Schvarstein (1995), se impone desde la perspectiva constructivista de la psicología social un esquema que articula los conceptos a trabajar en este punto como organización, grupo e individuo, claves para elaborar un adecuado plan de comunicación. Hay que indagar las interacciones entre individuos en ese ámbito específico y sus efectos sobre la configuración del mundo interno de cada uno de ellos; pensar en los individuos, producidos por las organizaciones y productores de ellas. Una psicología social de las organizaciones, según el autor, “tiene por objeto, entonces, el estudio de las organizaciones como dominios fenoménicos de interacciones específicas” (Schvarstein. 1995: 24). Pero a la vez, debe articular en sus interacciones recíprocas, el concepto de organización con el de grupo.

Para Schvarstein, “las instituciones son cuerpos normativos jurídicos – culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan la forma de intercambio social” (Schvarstein. 1995: 26). Continuando con el desglosamiento de conceptos, el autor agrega lo suyo en torno a la organización, y coincide con Schlemenson en afirmar que tiene una finalidad social determinada. Pero aporta la percepción, considerando a la organización como un conjunto ordenado y estructurado de percepciones, una imagen perceptiva.

Schvarstein completa su mapa conceptual con la relación entre organizaciones y grupo, importante al momento de pensar en la propuesta de intervención. Un grado en una escuela, un equipo de fútbol en un club, son instancias que definen grupos diversos con distintas vinculaciones entre la gente que los compone, con variadas tareas que los movilizan y con diferentes espacios

dentro de la organización. Instancias diferentes que tienen un común denominador que las caracteriza: el hacer.

Pichon Riviere (1975) enriquece el concepto y aportar claridad. Para el mencionado autor, un grupo es un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, se proponen en forma explícita o implícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de adjudicación de roles.

A la vez, según las características de sus integrantes, de la organización a la que pertenecen y de la situación por la que atraviesan los grupos, existen dos tendencias:

- **Tendencia a la autonomía.** Constituye al grupo en una modalidad autoafirmativa. Lo centra en sus propios procesos de producción. Habrá una marcada actitud a sí mismo como emisor en relación con los procesos de comunicación. Será sujeto enunciatario de un discurso y no enunciatario.
- **Tendencia a la integración.** Prevalece la apertura y el grupo se ubica principalmente como receptor en los procesos de comunicación, lo que implica que tenderá a buscarse como sujeto destinatario de discursos producidos por otros sectores de la organización.

En este contexto también es importante el aporte de Ana María Del Cueto y Ana María Fernández (1984), quienes abordan a los grupos desde la complejidad como campo de problemáticas. “Dados un tiempo, un espacio, un número de personas y algún objeto en común, se crean condiciones de posibilidad para que un agrupamiento se constituya en un grupo. Tiempo, espacio, número de personas y objetivo, conforman un dispositivo” (Del Cueto y Fernández. 1984: 51).

Se piensa a los grupos como espacios tácticos donde se da la producción de efectos singulares e inéditos, con formas propias, considerando el contexto como texto del grupo y fundante del mismo. Cuando se consolida un conglomerado de representaciones imaginarias comunes, se estructura un grupo.

Pero los procesos imaginarios dentro de un grupo no constituyen la suma de los imaginarios individuales. Por el contrario, un grupo produce formas imaginarias propias. En toda situación grupal hay una representación imaginaria subyacente, común a la mayoría de sus miembros. Estas representaciones podrán propiciar la tarea, como la solidaridad y la eficacia grupal, como los conflictos, la ineficacia, etc.

Son procesos imaginarios que pueden ser leídos en el transcurso del devenir grupal y que hablan de su conformación, posibilidades de desarrollo, de transformación, inscripción e historia de dicho grupo. Estas formaciones grupales darán a cada grupo su perfil, su identidad, único y exclusivo de este grupo.

Ana María Del Cueto y Ana María Fernández (1984) trabajan el concepto de matriz grupal, relacionado con la organización libidinal que está basada en los lazos libidinosos que los individuos tienen entre sí y con el coordinador. Estos lazos tienen que ver con la red de identificaciones que se va estableciendo en el transcurso del grupo, que está íntimamente relacionada con la matriz grupal. Es decir, la matriz como matriz de identificaciones formada por identificaciones secundarias. Esta matriz identificatoria es lo que particulariza a un grupo de otro, y los procesos identificatorios funcionan como motor de la vida del grupo.

Además, las transferencias son las que posibilitan que dichas identificaciones se den. Cuando una persona ingresa a un grupo tiene una serie de deseos, que transfiere sobre ciertas figuras dentro del grupo.

Lo que se aporta también es la ilusión grupal como aquello que un grupo dado cree que es, cree que puede realizar, todo grupo necesita creer que es lo que desea ser para poder lograr sus objetivos, ya que sólo desde una ilusión obtendrá la fuerza necesaria para lograrlos. A la vez, esta ilusión creará las condiciones para desarrollar una pertenencia y un código común.

Una organización deportiva

La organización deportiva tiene aspectos específicos, diferentes al resto de las organizaciones. Renzo Guerra trabaja con definiciones de “organizaciones deportivas” y menciona a Trevor Slack (1997), canadiense que estudió temas estructurales en federaciones y asociaciones, y que “(...) considera organizaciones deportivas a todas aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte, que tienen objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con claridad” (Guerra. 2010: 39).

La amplitud del concepto permite incluir dentro de la definición a un vasto número de organizaciones que pertenecen al mundo del deporte, organizaciones que difieren en su relación con el entorno y en los medios que utilizan para conseguir sus objetivos. Pueden aparecer las que producen artículos deportivos, las que promueven actividades y eventos deportivos, etc. Sin

embargo, cada una de estas organizaciones tiene metas distintas y opera con distintos tipos de recursos.

La organización deportiva a la que se hace referencia aquí es la que tiene la finalidad de promover y desarrollar el deporte y las actividades sociales y culturales. Fomentar la práctica del deporte tanto a nivel amateur como profesional para también aumentar la cantidad de socios, está en la lista de sus objetivos. En este sentido, la comunicación relacionada a la difusión de la práctica del deporte y el aumento de socios merece ser atendida para buscar estrategias que permitan alcanzar las metas propiamente dichas.

A la vez, una organización deportiva está lógicamente compuesta por espacios, y el análisis está ligado al lugar donde se realiza la práctica efectiva de los deportes. La representación del lugar no es una cuestión meramente física sino que conlleva una correspondencia con el mundo de lo simbólico, lo cultural y social. El ejemplo más visible son los clubes que se establecen en torno a la representación de un territorio, normalmente un barrio, una población.

Si bien deporte y organización son dos conceptos que se encuentran intrincados desde su concepción, el carácter extenso y heterogéneo de las prácticas dio lugar al nacimiento de diferentes formas de organización de carácter deportivo. A su vez, establecer la separación de organización/organización deportiva es reconocer la implicación del deporte como un hecho socio-cultural trascendente que está en diálogo constante con el resto de las organizaciones del tejido social.

Fernando París Roche (2007) clasifica en **cuatro los tipos de organizaciones deportivas**. **Organizaciones deportivas públicas**, en donde se incluyen todas aquellas unidades gestionadas desde los municipios o bien desde otros niveles estatales con el fin de fomentar el deporte en la sociedad; **empresas de servicios deportivos**, dentro de las cuales se pueden incluir todos aquellos espacios que se establecen con fines de lucro como son gimnasios, instalaciones deportivas, organizaciones de competencias, escuelas de formación; **sociedades anónimas deportivas**, que son empresas privadas dedicadas a la gestión de equipos en las diferentes ligas profesionales; y **organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro**, que son las asociaciones que constituyen la mayor parte del entramado de la práctica deportiva como son los clubes, federaciones, ligas. A esta última categoría pertenece el Club Atlético Estudiantes de la ciudad de Olavarría.

Las **organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro** se enmarcan dentro de la figura legal de Asociación Civil Sin fines de Lucro cuyo uso cotidiano se conoce en torno a la idea de Club o Club Social y Deportivo. Desde su origen como formas de agrupamiento para la realización de actividades recreativas, lúdicas y culturales, se fueron estableciendo en espacios institucionalizados para la socialización. Entre las principales características de un club aparece la idea de identidad de grupo: ser parte, pertenecer a un conjunto de personas que comparten una serie de actividades deliberadas en torno a una comisión de autoridades elegidas por los socios.

Tiene además una **fuerte impronta territorial**. La identificación de los sujetos en un club se da fundamentalmente en torno a una delimitación geográfica; que puede ser barrial o bien de una parte mayoritaria del entramado social urbano. La historia, el espacio físico y los valores que se forjan a través de la misma constituyen junto con determinadas cuestiones simbólicas (colores, escudo, camiseta, etc.) el sustento que legitima al sentido de pertenencia.

Las **funciones** de un club se pueden dividir en **directas** e **indirectas**. En las primeras se ubicaría la enseñanza de deportes, destrezas y actividades culturales; y entre las indirectas aparece la educación en valores, la oportunidad de integración de personas y la pertenencia a un conjunto como necesidad humana fundamental.

Osvaldo Ron (2011) encuentra dos **posiciones**: los clubes de **orientación tradicionalista** donde tienen una clara tendencia hacia una vocación de servicio comunitario a nivel territorial, y otra relacionada a una marcada **orientación deportivista** en donde el crecimiento deportivo es la lógica imperante. Aquí aparece Estudiantes y, dentro de este contexto, la proliferación de competencias profesionales en las últimas décadas generó que la impronta competitiva de los clubes haya trascendido su función social para participar de ligas profesionales de distintos niveles (regional, provincial, nacional, internacional). El club en estudio generó su propia impronta competitiva con la incursión del básquetbol a nivel nacional.

A partir del próximo apartado se dará a conocer el marco teórico adoptado en cuanto a comunicación, dando cuenta del enfoque utilizado en el trabajo de campo y diferenciando conceptos claves como comunicación/información.

Comunicación e información

La comunicación social tiene por objeto significar la relación entre los hombres, ubicar la situación de cada uno de ellos en el seno del grupo y de la organización, permitir que compartan su presente. Lo que hace a un signo ser “social” es el contexto y la actividad interpretativa compartida basada en un conjunto común de códigos. En las organizaciones, nuestra relación con los hechos está mediatizada por los sistemas de comunicación, todos ellos revistiendo un carácter semiótico. La dimensión semiótica de la organización contribuye a ubicarnos en el presente, a caracterizar su estado, a asimilarlo y operar sobre él. Y lo social de la comunicación termina construyendo una visión estable de la realidad interna y externa.

Según Antonis, la comunicación es -recogiendo las palabras de Hartley (1969)- el auténtico vehículo del acontecer social, y por tanto uno de los conceptos esenciales de la psicología social y la dinámica de grupos. La comunicación se puede definir como un proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador, y de una reacción, es decir, de una respuesta de un comunicando a lo comunicado, según su manera de percibir el contenido.

El medio más frecuente de comunicación humana es el lenguaje oral, si bien al servicio de la comunicación está también la mímica, los gestos, el lenguaje por señas, sonidos, tonos, señales y símbolos (el principal de estos últimos es la escritura), e incluso fenómenos corporales involuntarios. Mascaró (1980) establece que la comunicación humana es, ante todo, diálogo, contacto entre pensantes que para conseguir transmitirse el contenido de sus pensamientos han de vencer las limitaciones de su estructura corporal.

Comunicar es intercambiar. De hecho, en sentido estricto, comunicar es entregar a alguien algo propio, por lo general, una información. Los significados más utilizados del vocablo comunicación, en los términos del lenguaje coloquial, pueden ser los siguientes:

- Proceso según el cual un emisor transmite una información a un receptor
- Relación interhumana según la cual dos o más individuos pueden entenderse

La comunicación supone entonces el diálogo, lo cual implica que cada uno de los interlocutores acepta al otro como persona diferente y autónoma. Se efectúa a través de signos, cuya misión consiste en transmitir ideas por medio de mensajes. Entonces, esta operación implica un objeto, algo de lo que se habla, un referente, signos y, por consiguiente, un código, un medio de transmisión y, además, un emisor y un destinatario.

Las cuestiones elementales del proceso de la comunicación son las siguientes:

- El quién, que no es más que el sujeto emisor, el que transmite la información, consciente o inconscientemente
- El qué, que en la mayoría de autores coincide con el mensaje, con el contenido intrínseco de la comunicación
- El porqué o componente causal del proceso
- El para quién, que puede ser catalogado, con matices, como receptor. Las reservas pueden venir dadas por la involuntariedad de la recepción por una parte y por las barreras a la comunicación. En ciertos casos, el destinatario final del mensaje no es quien realmente lo recibe
- Quién dice, con qué efectos, qué, por qué, para quién, y con qué intenciones, que está en estrecha relación con la intencionalidad de la emisión del mensaje

Ahora bien, comunicación e información no se refiere específicamente a lo mismo. Mientras que la comunicación es la acción y efecto de comunicar, la información es la acción y efecto de informar (dar alguien noticia de alguna cosa) en un conjunto de noticias e informes. Se puede afirmar que mientras la comunicación es percepción, crea expectativas y plantea exigencias, la información aumenta el conocimiento y comunica novedades.

De esta manera, la información complementa la comunicación ya que lo que se comunica es información en los mensajes, pero la comunicación da un paso más en las relaciones entre las personas ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas. De modo general, la diferencia fundamental reside en la respuesta del interlocutor: mientras que la información no precisa del mismo, la comunicación si lo necesita para continuar estableciéndose. Necesita del intercambio.

Otra de las diferencias básicas la encontramos en el objetivo final de la comunicación y de la información. Los objetivos de esta última son transmitir todo lo necesario para la toma de decisiones mientras que los procesos de comunicación son herramientas sociales que permiten la interacción humana para mantener un mínimo de interdependencia entre distintos elementos.

En algunas ocasiones, el acto de informar implica cierta comunicación, al menos unilateralmente y, siempre que sea posible, existirá una información de retorno, que indicará al emisor que su

mensaje ha sido entendido y, en el mejor de los casos, inducirá a un diálogo, es decir, a una comunicación.

Comunicación global

Si bien esta tesis se abocará con mayor énfasis a la comunicación externa de la organización en cuestión, es necesario acordar que las funciones de la comunicación interna y externa están relacionadas, y los canales son mutuamente dependientes. Los líderes de la organización deben propiciar el desarrollo de ambos canales de mensajes y coordinar sus funciones interdependientes (Marín, 1997).

Annie Bartoli (1992) incorpora un nuevo concepto como *“comunicación global”*, dejando en claro que las acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan en conjunto pueden no tener efecto alguno. Hay que evitar la abundancia de comunicación externa y falta de comunicación interna; y la dicotomía excesiva entre la imagen destinada al medio y la realidad interna. Entonces, se necesita de una determinada coherencia entre el discurso y la implantación de acciones concretas, que supone en materia de contenido (pertinencia de las informaciones emitidas con respecto a la realidad y a los objetivos buscados) y en materia de procesos (elección apropiada de medios, soportes y destinatarios de esas informaciones y posibilidades de retroalimentación para que no sea información unilateral).

Profundizando el concepto de comunicación, dando cuenta de la complejidad del mismo, existen dos tipos de comunicación informal: la no verbal que se traduce en un comportamiento global (análisis de lo “no dicho”) y la comunicación verbal informal que son intercambios no estructurados o no previstos con anticipación en la organización (el boca en boca). Estas interacciones también influyen en la trama social de la organización y es importante reconocerlas para las personas que ocupan los principales cargos.

La *comunicación global*, herramienta conceptual que se utilizará en el análisis y trabajo de campo, tiene cuatro discursos:

- Discurso de identidad: que le permita a la organización ser identificada entre otras organizaciones. La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia.

- Discurso de personalidad: corresponde a la comunicación de marca y, a partir de ahí, al desarrollo de la “imagen marca”; la personalidad se traduce entonces por efecto de la “firma”.
- Discurso fáctico: comunicación que describe características de fabricación de la empresa, incluso los procedimientos, tecnologías y organización. Para el exterior será el mensaje sobre las características técnicas de un determinado producto. Dentro de la organización los empleados tendrán conocimiento de las operaciones y su lógica.
- Discurso cultural: es la expresión de los valores de la organización. En comunicación externa, este discurso corresponde a mensajes del tipo “Nuestra ambición, satisfacerlo”. Aunque es más frecuente en mensajes internos, donde se traduce todos los enfoques de proyecto de organización.

Debido a los objetivos a cumplir en la presente tesis, es necesario profundizar conceptos que permitan ingresar al análisis de la organización tales como identidad, imagen y cultura. Estas categorías permiten un mejor análisis de la organización, comprender la trama social del club y así conocer su funcionamiento diario. Esto será importante para realizar el diagnóstico y evaluar la comunicación en todas sus facetas.

La comunicación externa

Esta tesis se abocará principalmente al funcionamiento de la comunicación externa del club en todas sus áreas para establecer un diagnóstico pertinente y luego planificar un plan de comunicación global. Con áreas estamos haciendo referencia a la comisión directiva de la institución, a las comisiones directivas de las diferentes disciplinas, a los profesores y deportistas de cada una de las disciplinas, a los socios, y a los empleados de la institución. Todos ellos son parte del entramado social del club, y sus acciones diarias repercuten en la comunicación externa de Estudiantes.

Como aporta Lucas Marín (1997), se considera a la organización como un sistema abierto con relaciones con el exterior, con la sociedad, de las que se reciben influencias. Aquí, “la comunicación externa nos lleva a ver la transmisión de información por personas y grupos del exterior” (Marín, 1997, 164). La comunicación ayuda a la organización a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global.

Se considera a la organización como un sistema abierto porque se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior.

Las organizaciones y sus entornos están conectados por flujos de mensajes que proporcionan a ambos información relevante: los miembros interpretan los mensajes del exterior para obtener información acerca de las condiciones que le rodean, y el entorno es también una salida básica para los mensajes de los miembros de la organización, información sobre las actividades realizadas.

Así, en el estudio de la comunicación externa podemos ver a la organización como receptora o emisora de información con su entorno relevante. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: el envío de información a representantes del entorno y la búsqueda de la misma. Los miembros de la organización que tienen el mayor contacto con representantes del entorno relevante son conocidos como *cosmopolitas* y realizan dos importantes funciones de comunicación externa: de envío de información de la organización al entorno, y de canalización de información del entorno hacia la organización. Son los que trabajan en áreas tales como relaciones públicas, relaciones con los medios, ventas, entre otros.

La dirección de la organización puede mejorar la comunicación externa diseñando estructuras de apertura y potenciando la actividad externa de representantes de nivel medio que no se circunscriban tan sólo a departamentos tales como relaciones públicas, comunicación y marketing. Además, el uso de últimas tecnologías permite incrementar a un bajo coste el flujo de la información.

La organización, en cuanto a receptora, debe tener en cuenta que los datos externos pueden afectar a su cultura y la necesidad de procurar una actitud adaptadora, al saber las posibilidades limitadas de la participación de la organización en la dialéctica social general.

Además, es muy importante considerar el conjunto de actores de la comunicación externa, entre los cuales figura el departamento de comunicación, los socios, la comunidad local, el gobierno central y local, las instituciones educativas, los proveedores de bienes, grupos financieros y los medios de comunicación.

Los medios de comunicación son un factor esencial en el ambiente externo de la organización. Esencialmente importante es considerar su participación en la elaboración de la agenda pública. Las organizaciones procuran modificar la agenda mediante la ampliación de la información que dan los medios. Esto llegó al extremo de que las tareas de relaciones públicas se circunscriben al trato con periodistas y representantes de los medios, sin tener en cuenta el resto de los agentes de la comunicación externa.

Otra mirada que resulta interesante es la de Annie Bartoli, para quien la comunicación solo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la institución. “Antes de implementar un plan de acción en la comunicación, se necesita un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes” (Bartoli, 1992, 84).

Las condiciones técnicas -aunque necesarias- no alcanzan para las posibilidades que ofrecen las últimas tecnologías de información. Hay un factor cultural fundamental más allá del aspecto técnico de información. Para citar como ejemplo, una organización especializada en crear sitio web tiene una escasa utilización de dicha herramienta para la comunicación externa, y sucede porque los empleados tienen poca confianza en esa herramienta. Entonces, la respuesta tecnológica supone condiciones previas de estrategia y administración.

Ahora bien, lógicamente los miembros del club como actores sociales se comunican con el medio externo, por lo que la comunicación externa abarca varias dimensiones:

- Comunicación externa operativa: son los miembros que se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. De este modo, cada uno de ellos debe comunicarse con personas de afuera como clientes, proveedores, poderes públicos, etc. Así, cada uno vehiculiza una imagen y mensajes en nombre de la organización, y recibe informaciones que integra en el seno de la organización.
- Comunicación externa estratégica: aquí se desprenden dos funciones. La primera se refiere al destino anticipador de constitución de redes, es decir, desarrollar relaciones positivas con actores considerados clave como cargos municipales, otros dirigentes, etc, quienes pueden ser valiosos cuando se presente una dificultad o un hecho puntual. La segunda función “vigía” o de “observatorio” que, por intermedio de alguno de sus miembros, sitúa captadores de información estratégica en el medio.

- Información externa de notoriedad: ya no son los miembros los que comunican, sino la organización que informa con el fin de hacer conocer sus productos, mejorar la imagen general o desarrollar la notoriedad. Las principales formas son publicidad, promoción, donaciones, presencia en las escuelas y universidades, presencia de stands en ferias, entre otros.

A la vez, hay otra modalidad de comunicar que es la posibilidad, para cada uno de los empleados, de promover su organización en lo cotidiano, en el marco de contextos externos, personales o profesionales. Cada uno de los miembros de la organización podría ser vector de comunicación externa acerca de la seriedad, eficiencia y calidad de las realizaciones de su organización. Para esto, que significa promover, según Marín (1997) el empleado debe saber (para que los empleados sean portadores de mensajes generales de la organización, es necesario que los hayan recibido ellos mismos, esto remite a la comunicación interna); el empleado debe creer (estar convencido, lo cual implica coherencia entre el discurso de la organización y las acciones concretas); y el empleado debe querer (tener ganas de hablar, lo cual supone una cierta motivación. Para promover la organización es preciso que se sienta mínimamente identificado con la misma, de manera que la promoción externa sea fuente de valoración personal y de contribución voluntaria).

Aspectos claves de una organización

Para avanzar en el análisis del plano organizacional se presentan a continuación la **imagen, cultura e identidad de la organización** que toma la palabra en el espacio público. Etkin y Schvarstein (1994) explican cuáles son los rasgos culturales que se pueden identificar en una organización, como en este caso el club como Estudiantes.

La **cultura** de una organización permite analizar los comportamientos de los individuos, sus formas de pensamiento y los valores que influyen en los mismos. Permite comprender las acciones que tienen los diferentes actores sociales hacia la comunicación. Qué y cómo piensan de ella, y cuáles son las acciones que llevan a cabo de acuerdo a la cultura comunicacional existente.

Etkin y Schvarstein (1994) entienden “por cultura organizacional los modos de pensar, crecer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados” (Etkin y Schvarstein, 1994, 207). También han afirmado que “la cultura remite a valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (...), señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización” (Etkin y Schvarstein,

1994, 207). Pero también, coexisten culturas locales con distintos grados de compatibilidad: ello es posible en tanto no contradigan los rasgos básicos de identidad de la organización. Hay una categorización de sistemas culturales, que es la siguiente:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.
- Concentradas o fragmentadas: considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre. Así, por ejemplo, una cadena de supermercados podrá desarrollar una cultura fuertemente determinada por la dirección y sus servicios centralizados para una cultura concentrada.
- Tendientes al cierre o hacia la apertura: según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios del entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.
- Autónomas o reflejas: según si sus pautas culturales son producto de singularidad o, por el contrario, de la imitación de algún modelo externo.

Entonces, la cultura organizacional se integra con ciertos elementos como la tecnología, los hábitos y modos de conducta, los caracteres del entorno que comparte la organización como sistema abierto, la valoración social de los puestos de trabajo y funciones, los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, los actos simbólicos tales como ritos y ceremonias que son rutinas, las redes de comunicación utilizadas, y el sistema de valores y creencias compartidos.

Pero vale aclarar que aun cuando las pautas culturales internas son compartidas, no significa que su aceptación sea consensual, ya que esto sería otorgar a la cultura un carácter monolítico y estable que no tiene. Por el contrario, la cultura se forja y se modifica en la cotidianeidad de las relaciones internas y externas de la organización. Además, la cultura nunca es totalmente aceptada ni totalmente rechazada, ya que los componentes culturales están en continuo movimiento. Tampoco hay que pensar a la cultura como un elemento frágil de las organizaciones. La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye, y resulta ser así uno de los elementos más difíciles de modificar en una organización.

Para profundizar aún más sobre el concepto, Ariel Gravano también trabaja sobre el mismo y afirma: “en toda organización existe una estructura organizativa puesta al servicio del

cumplimiento de los fines específicos, la misión. Y la conforman un conjunto de personas que operan en función de esos objetivos, utilizando ciertos recursos (...). Cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar la cultura” (Gravano, 2012: 1). Entonces, el autor se refiere a las formas de hacer, de pensar y de expresar de los actores en una organización. Cultura, según Gravano, es el conjunto de instrumentos (objetivos, prácticas y simbólicos) que disponemos para estar en este mundo. Y para ser más específico, señala que la cultura organizacional es el conjunto de prácticas y representaciones simbólicas mediante las cuales, en una organización, la gente da sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realiza dentro y fuera de ella. Con representación simbólica se refiere a las formas en que la persona se imagina el mundo que lo rodea: las palabras, los gestos, todo aquello que representa algo, que tiene significación.

Entonces, la cultura está compuesta por las creencias, los valores, los símbolos y todo aquello que se pone en juego en una organización. A veces, estos valores se transforman en normas, cuando las personas se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer.

Dentro de la cultura, tiene una importancia crucial el sistema de creencias. Algunas de ellas son tan fuertes que forman núcleos rígidos de creencias, que es aquello a lo que difícilmente renunciemos, es aquello por lo que dejamos de ser objetivos, ya que creemos que ya sabemos todo acerca del tema. Un núcleo rígido de creencias es un bloque de prejuicios que actúan dentro de nosotros para no ayudarnos a avanzar en nuestra capacidad de mejorar. Para contrarrestar esta “ceguera”, hay que construir la otredad, es decir, tener en cuenta al otro, a otro actor, conocer la cultura del otro y sus núcleos rígidos de creencias. Siempre partiendo del significado que le da el otro a lo que se dice y a lo que se hace, como factor clave para pensar en la propuesta de intervención.

Otros de los componentes importantes de una organización es la **identidad**, cuyos rasgos están comprendidos en el concepto de cultura porque son elementos establecidos y compartidos por el grupo social, pero también existen diferencias entre ambos conceptos. “La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente (...), no es un resultado del intercambio con el contexto” (Etkin y Schvarstein, 1994: 212).

Además, la cultura puede “leerse” y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a

modos cotidianos de acción; y la cultura es actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.

Ariel Gravano, desde un enfoque antropológico, afirma: “Definimos identidad social como la producción de sentido de una atribución recurrente y contrastante entre y hacia actores sociales” (Gravano, 2012: 5). Los miembros de organizaciones no dejan de construir sus propias identidades desde un núcleo “duro”, sobreentendido como una “esencia”, en el sentido de reivindicarlo como algo estable.

Es interesante mirar la relación entre identidad e imagen. La identidad posibilita la reproducción comunicativa de la cultura y construye una cultura específica de cada organización. A través de interacciones comunicativas (sobre todo con el exterior) se presenta como imagen de la organización, pero las relaciones entre una y otra son siempre tensas, porque revelan por un lado las tensiones internas de la identidad y por otro muestran las tensiones entre discurso interno y externo en las organizaciones. Por esto, será útil el abordaje del enfoque semiótico que propone Gabriel Kaplún (2002) para ingresar al análisis.

Este enfoque pone en evidencia que, aunque haya **portavoces autorizados**, todos sus miembros son portadores del discurso de la organización, aun aquellos que no hablan o contradicen el discurso oficial. El discurso también es emergente, escapa en buena medida a la voluntad de la organización. Pero siempre hay semiosis asistidas, intentos conscientes por controlar el discurso y prever los efectos. Al investigador le interesará el discurso emergente al momento de pensar en una propuesta de intervención. Ante este panorama, se trabajará sobre los discursos que se pueden controlar como los emitidos por la organización por diferentes medios y, frente a la imposibilidad de controlar otros, se llevarán a cabo acciones para dirigir lo máximo posible el discurso emergente.

Y también es interesante analizar el **discurso identificador** de una organización, entendiendo por tal el conjunto de “enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos que tienden a ser coherentes entre sí, y que por vías de sus elecciones y omisiones especifican el lugar invariante que la organización pretende ocupar en el mundo” (Kaplún, 2002: 6).

El discurso identificador es siempre un discurso en tensión. Tensión entre un modelo organizacional implícito y uno explícito, entre estructuras complejas y un discurso que las presenta como simples. Pero en verdad la tendencia a eliminar la ambigüedad es propiedad del discurso

externo. Hacia el exterior la organización tiende a simplificar su realidad, porque hay cosas que no tiene sentido decir hacia fuera o porque no quiere mostrarlas. En general, entre el discurso interno y el externo hay diferencias, porque el primero busca informar, convoca a participar y reflexionar; mientras que el externo busca seducir, persuadir, invita a cooperar. El discurso interno es privado, dirigido a individuos y grupos concretos; el discurso externo es público, dirigido a colectivos no individualizados y altamente contralado.

La imagen aparece vinculada al discurso externo, pero también hay una endoimagen vinculada al discurso interno. Ambas están relacionadas entre sí. Si las tensiones entre discurso interno y externa son grandes pueden ser percibidas desde fuera y perjudicar la imagen. A veces, estos problemas buscar disminuirse controlando fuertemente también el discurso interno.

Es bueno recordar que cambiar el discurso no es cambiar la identidad. Ambas dimensiones son relativamente independientes, pero las tensiones entre ellas pueden provocar problemas severos en la organización. Un nuevo discurso que contradice fuertemente la identidad será poco creíble. Es por ello que se obliga a pensar la identidad para analizar la imagen a dar.

Entre las **figuras del discurso**, se pueden analizar los mitos, los estereotipos y las metáforas. Los **mitos** son modelos que ofrecen un sentido a la existencia o intentan resolver una contradicción. Los **estereotipos** asocian en forma estandarizada un atributo objetivo y uno adjetivo, y aquellos más frecuentes que una organización propone para sus miembros dice mucho sobre su imagen real o deseada: “jóvenes emprendedores”, “académicos de excelencia”, etc. Las **metáforas**, sustituciones del lenguaje que actúan por semejanza o analogía, suelen estar presentes en el discurso de la organización para describirse a sí misma; el hecho de que se hable de la organización como una máquina, un equipo, una familia, una casa o un organismo, dice mucho sobre su concepción interna y sus prioridades externas (Kaplun, 2002).

Las tecnologías de la comunicación

Para realizar el diagnóstico comunicacional y un plan de comunicación global será importante considerar diferentes aspectos de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), quienes desataron una explosión sin antecedentes en las formas de comunicarse al comienzo de los años 1990. Desde este momento, Internet pasó de ser un instrumento experto de la comunidad científica y militar a ser una red de fácil uso, lo que modificó las pautas de interacción social. Entonces, considerar las últimas tecnologías (como el sitio web) y las modernas

herramientas de comunicación será fundamental para producir la interacción deseada.

Alejandro Piscitelli (2005) da precisiones de Internet como un nuevo soporte intelectual. Uno de los aspectos actuales más significativos es que no se verifica una distribución normal ya que la red se encuentra regida por las leyes exponenciales que hacen que solo un par de sitios mayoritarios concentren el 50% de las visitas mientras que la mayoría no convoca prácticamente a nadie.

A la vez, considera sus inicios de Internet, los orígenes, y un personaje mítico aparece en el relato. “Se trata nada más ni nada menos que de Paul Baran, quien con apenas 30 años aceptó un trabajo nuevo en la Rand Corporation. Le ofrecieron una tarea por demás ambiciosa: diseñar un sistema de comunicaciones capaz de resistir un presunto ataque nuclear soviético” (Piscitelli, 2005: 4). Entonces, Baran se dispuso a crear un sistema de comunicaciones totalmente distinto al existente, algo que plasmó publicando más tarde una serie de 12 volúmenes que harían historia. Se trató de la creación de un sistema de comunicación digital.

Cuando Internet se inventó, nadie imaginó que podría llegar a tener más de un millón de usuarios, o que sus usos trascenderían primero a los militares y luego a los investigadores. Nadie lo imaginó en 1970, pero tampoco en el más cercano 1990. La web es uno de los mejores ejemplos que hoy pueden mostrarse de desastre exitoso. Es decir, de una idea que es abrazada y utilizada por una cantidad impresionante de personas y se autoconfigura de pronto de un modo creativo y poderoso en su dinámica.

Internet tiene una vida propia. Exhibe todas las propiedades que son específicas de un sistema evolutivo complejo, lo que la vuelve mucho más parecida a una célula que a un chip. Es un sistema increíblemente complejo que existe con anterioridad a nosotros y es independiente de nosotros por completo.

En síntesis, a pesar de su crecimiento aparentemente azaroso, la web posee sorprendentes regularidades que pueden encontrarse en la organización de los links o en los patrones de comportamiento de sus centenares de millones de usuarios. “El comportamiento de los usuarios puede tratarse o medirse del mismo modo que las moléculas de un gas o una colonia de insectos. Si en efecto estas metáforas son válidas, será posible diseñar de forma más eficiente el uso de la red ya que, visto de este modo, se trata de un ecosistema informacional gigantesco que puede ser utilizado como laboratorio físico (y metafísico) para analizar el comportamiento humano y la interacción social” (Piscitelli, 2005: 9).

Estudios recientes dan cuenta de una etapa digital. “Nos encontramos en un mundo que se guía cada vez más por lo digital. La mayoría de la gente, al menos quienes tienen la suerte de vivir en regiones desarrolladas, viven vidas que están condicionadas por una variedad de sistemas, dispositivos y prácticas digitales. Las posibilidades u oportunidades que ofrece la tecnología digital de forma cotidiana son puestas en práctica y aceptadas” (Cobo, 2016: 2). Por lo tanto, se observa que la presencia cada vez mayor de la tecnología digital en la vida cotidiana está borrando los límites tradicionales entre lugar/espacio, producción/consumo, actos únicos/simultáneos, personas/instituciones, libertades/restricciones.

El escenario tecnológico de nuestros días es muy diferente al de los 90. Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee (2014) nos hablan de una etapa diferente de transformaciones tecnológicas que denominan la “nueva era de las máquinas” aludiendo a la rápida expansión de la inteligencia artificial con mayor capacidad para reconocer e interpretar lenguajes y entender patrones y símbolos. Los autores aseguran que el próximo progreso tecnológico va a dejar atrás a algunas personas, e indican que nunca ha habido un mejor momento para ser un trabajador con habilidades especiales o con la educación adecuada porque estas personas pueden utilizar la tecnología para crear y capturar valor. Sin embargo, nunca ha habido un peor momento para ser un trabajador con habilidades “comunes” porque las computadoras y otras tecnologías digitales están adquiriendo estas habilidades a un ritmo extraordinario.

Según Cristóbal Cobo (2016: 28), todo esto ocurre “en un época en que la ciudadanía utiliza con un entusiasmo desenfrenado las redes sociales para exponer a otros conocidos (o no) grandes volúmenes de información sobre sus hábitos, intereses, interacciones y relaciones. Este fenómeno ocurre de manera acelerada en un creciente sector de la población tanto en países desarrollados como en el resto del mundo”.

Otras dimensiones de estudios realizados en el 2016 hablan de que “hoy el valor está tanto en el acceso como en la renovabilidad de la información. Si bien la capacidad de actualizar contenidos de manera continua e ilimitada parece una cualidad notable, también es evidente que ello trae consigo el desborde de la información” (Cobo, 2016: 29). El desafío de tener que revisar quinientas o más fuentes implica una disposición, una planificación y una extenuante tarea que puede abrumar. La abundancia pasa a ser inmediatamente un problema para la gran mayoría de usuarios de Internet, y la sobre información que hoy existe hace que la atención sea un recurso escaso que las plataformas más atractivas son capaces de administrar con creciente éxito, como Facebook,

Netflix y YouTube.

Es así como, ante esta explosión de las tecnologías y en este específico contexto, cambiaron las formas de comunicar e informar. En consecuencia, la forma de hacer periodismo -como campo de la comunicación e información- también sufrió modificaciones y surge el periodismo digital, concepto introducido por Laressa Watlington. “El periodismo digital es aquel que utiliza conocimientos del periodismo tradicional y los combina con la tecnología para reportar, analizar o compartir información con una audiencia cada vez más mundial” (Watlington, 2005: 7).

La disciplina del periodismo de coleccionar, analizar y presentar información acerca de sucesos del momento sufrió grandes cambios con la inmediatez en la que las noticias son publicadas hoy en día. Estamos viviendo una era digital, en la cual la información es presentada lo más pronto posible en un ciclo noticioso de 24 horas al día. La audiencia recibe información de los medios de comunicación no sólo constantemente sino también mediante varias plataformas. Ahora, los editores y reporteros no son los únicos que seleccionan las noticias de importancia, la audiencia es muchas veces la que decide de qué hablar.

La era digital está aquí para quedarse y los periodistas tienen que adaptarse, utilizando múltiples tecnologías para informar. Una clara muestra de esto es la naturaleza de Internet. Ahora todo el mundo puede ser reportero, pero no todo está perdido porque el periodista profesional tiene determinadas reglas a cumplir como la imparcialidad, atribución, precisión, relevancia, información novedosa y el acceso a fuentes válidas, tema complejo en el uso de la información en sitios web. Es importante tener estos conocimientos básicos para practicar buen periodismo, sin importar la tecnología y plataformas. Lo que está claro es que ahora un profesional en el medio tiene que convertirse en un periodista de multimedios para tener una exitosa carrera en los medios de comunicación. Más adelante, profundizaremos las herramientas del periodismo digital, luego de explicar el nuevo paradigma que está presente en la actualidad.

En relación a este nuevo periodismo y la renovada forma de ejercer la profesión con la utilización de diferentes medios, Henry Jenkins (2003) aporta un nuevo concepto: narrativas transmedia. Las narrativas transmedias están de moda. Si hace unos años todos hablábamos de multimedia e interactividad, ahora la palabra clave como nuevo paradigma es transmedia. Pero antes, sería conveniente dar cuenta y definir a una narrativa.

El estudio de la narrativa adquiere estatus disciplinario y se convierte en narratología, disciplina

que estudia las historias que se expresan en relatos orales, novelas, cuentos, largometrajes, series televisivas, cómics e incluso video juegos. Las especies narrativas nos rodean y el narratólogo es su biólogo. Roland Barthes (1966) y Tzvetan Todorov (1960) son sólo algunos de los autores que trabajaron sobre dicha disciplina.

Una reflexión vale la pena aclarar: lo más interesante de las narrativas transmedia (NT) no es tanto analizarlas sino crearlas. Pero para diseñar buenas narrativas transmedia debemos conocerlas a fondo, ver cómo funcionan y comprender la potencialidad que nos ofrecen los diferentes medios y plataformas de comunicación. En la propuesta de intervención, estas narrativas tienen su lugar y se posicionan como una de las alternativas.

El concepto de narrativas transmedia fue introducido, como dijimos anteriormente, por Henry Jenkins. “Entramos en una nueva era de medios que vuelve inevitable el flujo de contenidos a través de múltiples canales” (Jenkins, 2003: 1). Cada medio hace un aporte a la construcción del mundo narrativo y, evidentemente, las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí. En las narrativas transmedia, cada medio hace lo que sabe hacer: una historia puede ser introducida en un largometraje, expandirse en la televisión, novelas y cómics, y este mundo puede ser explorado a través de un videojuego. Cada franquicia debe ser lo suficientemente autónoma para permitir un consumo autónomo. Es decir, no debes ver la película para entender el videojuego y viceversa.

Las narrativas transmedia, entonces, son una particular forma narrativa que se expande a través de diferentes sistemas de significación. Los casos más ejemplares son Pokémon o Stars Wars, mundos narrativos que se expandieron y lo siguen haciendo a través de múltiples plataformas.

Profundizando la definición, narrativas transmedia es un concepto que se acerca al de mundos transmediales, cuyos mundos son sistemas abstractos de contenidos a partir de los cuales un repertorio de historias de ficción y personajes puede ser actualizado o derivado hacia una variedad de formas mediáticas (Scolari, 2003). En un mundo transmedia tanto el público como sus creadores comparten una serie de rasgos que distinguen un determinado universo narrativo.

Entonces, el concepto NT no está solo: cross-media, plataformas múltiples, mundos transmediales, interacciones transmediales, forman parte de la misma galaxia semántica. Cada uno de estos conceptos trata de nombrar una misma experiencia: una práctica de producción de sentido e interpretativo basada en historias que se expresan a través de una combinación de lenguajes,

medios y plataformas.

El concepto de **cross-media** se convirtió en uno de los más populares dentro de la comunidad académica y profesional, y se define a partir de cuatro criterios: la producción comprende más de un medio y todos se apoyan entre sí a partir de sus potencialidades específicas; es una producción integrada; los contenidos se distribuyen y son accesibles a través de una gama de dispositivos; y el uso de más de un medio debe servir de soporte a las necesidades de un tema, objetivo mensaje, dependiendo del tipo de proyecto. La propuesta de intervención de la presente tesis hará principal énfasis en estos cuatro criterios, para así aprovechar al máximo todas las ventajas de los diferentes medios disponibles. La comunicación de Estudiantes comprenderá más de un medio y estará disponible para diferentes dispositivos tecnológicos, con el objetivo de mejorar el alcance tanto entre los socios como en el resto de la comunidad olavarriense.

El concepto de plataformas múltiples tiende a focalizarse en la tecnología digital; mientras que desde una perspectiva que combina los estudios culturales con la economía política, David Marshall propone el concepto de mercancía intertextual y lo coloca dentro de las actuales estrategias de las industrias culturales para captar a las nuevas audiencias.

A partir de lo dicho, se deduce una definición integradora: las narrativas transmedia son una forma de relato, como una estrategia, que se expande a través de muchos medios, lenguajes y plataformas de comunicación. Un mundo narrativo que abarca (que se cuenta) diferentes medios, es decir, comunicar a través de una variedad de medios. Y hay una característica importante: los usuarios cooperan activamente en el proceso de expansión transmedia. Ya sea escribiendo una ficción y colgándola en *Facfiction*, o grabando una parodia y subiéndola a *Youtube*, los prosumidores del siglo XXI son activos militantes de las narrativas que les apasionan.

Una última aclaración sobre transmedia antes de analizar los recursos y herramientas de la misma. “Los medios son la variable menos importante de la ecuación. Lo esencial es que en la obra exista una intertextualidad radical, es decir, que las diferentes partes estén conectadas entre sí de algún modo” (Jenkins, 2003 citado en Scolari, 2003, 34). Esto tiene que ver con el concepto de multimodalidad y el hecho de ser diseñado para una cultura en red. En consecuencia, la cantidad de medios en cuestión es una arbitrariedad. Si agregamos de manera enriquecedora un filme y una web se puede conseguir una experiencia transmedia completa y representativa.

Con la presencia del paradigma narrativas transmedia, el campo de la comunicación sufrió

considerables cambios. Y el periodismo, como parte de de dicho campo, también fue modificado en su ejercicio y tomó forma un periodismo digital. Las condiciones cambiaron y el periodista tiene nuevos desafíos que afrontar, con nuevas herramientas para trabajar.

Con respecto a la redacción, es importante familiarizarse con los diferentes estilos de redacción de un texto dependiendo de la plataforma que se utilice, para así explotar al máximo cada una de ellas. Los sitios web se convirtieron en una de las plataformas favoritas para difundir todo tipo de información. Incluso, los medios de comunicación empezaron a utilizar esta plataforma mayormente para completar su cobertura de noticias y promover el talento de sus reporteros. Esta plataforma también se utiliza para publicar noticias de última hora. Hay que aclarar que un sitio web exitoso es aquel que crea y publica contenido que provoca reacciones entre los lectores. Un diseño atractivo y la organización de la información son también claves para que la gente visite el sitio.

También está la fotografía como recurso para esta nueva era de periodismo digital. Aparte de ser un buen escritor, un periodista multimedia (y transmedia) está obligado a aprender a sacar buenas fotografías. Existen varios recursos para sacar buenas imágenes, y lo fundamental es saber sacar una foto atractiva y técnicamente sólida o perfeccionarse con profesionales del área.

Además, el uso del audio para contar historias es parte integral del periodismo digital. De alguna u otra forma, muchos periodistas están involucrados en reportajes multimedia, reportajes que combinan distintos elementos los cuales se complementan el uno al otro para mejorar una historia haciéndola más interesante, completa e impactante. Una aclaración: en el caso de las historias de audio, el texto debe ser elaborado para el oído.

El vídeo es un medio más en la lista de plataformas que están al alcance del periodista, sin importar el medio de comunicación en que trabaje. Se abre paso a los videoperiodistas, quienes generalmente trabajan solos y sirven como reporteros y camarógrafos en una asignación. Los vídeos de noticias son ágiles y tienen cortes rápidos. Las tomas son diversas y todos los elementos ayudan a contar la historia.

Por último, existen las Apps. Las aplicaciones para teléfonos inteligentes y otras plataformas revolucionaron las herramientas a la disposición de un periodista.

Las redes sociales

La tecnología y los medios de comunicación se desarrollan en conjunto y a pasos agigantados. Se produce un continuo crecimiento de fenómenos digitales. Este es precisamente el caso de las redes sociales y su rol informativo y comunitario en la actualidad. A diario vemos cómo las herramientas para comunicar e informar se transforman y en lugar de una libreta y un bolígrafo para anotaciones, cobran dimensión un móvil inteligente o una tableta que cumple todas las funciones a la perfección. Estas labores (o aparatos tecnológicos) se enriquecen con un nuevo escenario que llegó para quedarse y transformar la manera en que se comunican los mensajes: las redes sociales.

La relación de los periodistas -como personas que ejercen la profesión de comunicar e informar, por esto la mirada puesta en su figura- con estos espacios en línea es más que importante: es un binomio que en la actualidad debería ser obligatorio, siempre y cuando se tenga como meta los principios básicos de la profesión y la ética que le acompaña como sombra del árbol.

Facebook es una de las redes sociales más importantes, y para los periodistas es como un espacio donde pueden recoger ideas de reportajes, conseguir entrevistados relacionados a casos que estén investigando y hasta un termómetro social de temas que están en los clics de todo cibernauta. Esta plataforma es una excelente opción para mostrar contenido generado en portales de noticias ya que pueden convertirse en virales con la exposición que se le dé mediante las acciones “Like” (Me gusta) o “Share” (Compartir).

El Twitter es perfecto para periodistas que viven de informar sucesos minuto a minuto. El principal atractivo de esta red social que limita los tuits a 140 caracteres es su inmediatez. La rapidez con que se transmite un tuit supera a gran escala el proceso de publicación de un portal de Internet, de un periódico y de un comercial de televisión.

Por su parte, Youtube publica vídeos creados por usuarios comunes, fotoperiodistas, empresas y medios de comunicación, entre otros. La función importante de este portal es la publicación de vídeos en otros portales a través de un “embed code”. Esta es una de las opciones más importantes de este sitio de Internet ya que si de noticias se habla, adquirir las imágenes de un suceso que pasó es una excelente oportunidad.

Si hablamos de medios y el uso que puede dársele al Instagram como otra red social desde una sala de redacción, lo que popularmente se está haciendo es presentar la vida tras bastidores de un medio de comunicación. Además, para el reportero que está en la calle cubriendo noticias de

último minuto, esta aplicación podría funcionar como espacio para compartir imágenes de sucesos en desarrollo acompañados por una etiqueta.

Otra red social que funciona en la labor periodística es el Pinterest. Nacida en 2010, la red social se presenta como un tablón de expresión donde los usuarios podrán colocar y compartir fotografías de sus mayores intereses. La dinámica en el panel consiste en clasificar los gustos por categorías. Desde el punto de vista periodístico, muchos son los medios de comunicación que se han beneficiado presentando el contenido de sus diarios digitales en este portal. Y para los periodistas, este lugar es idóneo para promover su contenido, encontrar nuevas tendencias en cuanto a temas y explorar nuevos espacios y seguidores en Internet.

Con el fin de organizar las diversas cuentas de redes sociales de un medio de comunicación o un reportero, surgen herramientas como Hootsuite y TweetDeck. La misión principal de estos sitios web es proveer un panel que contenga las cuentas de usuario en Facebook, Twitter, Google Plus y Foursquare, entre otras, en un mismo lugar. De esta forma, la información puede ser transmitida a través de este sitio a tres redes sociales a la vez. En el caso de Hootsuite, los mensajes a ser colocados pueden programarse, para así planificar de la mejor forma la actividad a desarrollar en esta herramienta.

Metodología de investigación

Como explica Ruth Sautu (2007), una investigación requiere dar respuesta a las decenas de desafíos grandes y pequeños que se presentan en el transcurso de su diseño y realización efectiva.

En el inicio del proyecto se aplicaron una serie de procedimientos para decidir el encuadre teórico y metodológico, y formular los objetivos. El enfoque teórico metodológico define en gran medida cómo investigar, qué investigar y para qué sirve la investigación. Se describió minuciosamente el tema / problema para identificar sujetos, acciones, situaciones, realizando también la ubicación espacio - temporal de la investigación. Una vez definido el encuadre mencionado, se establecieron las unidades sociales involucradas: personas, grupos, participantes de acciones colectivas, etc.

La metodología es una rama de la lógica que se ocupa de la aplicación de los principios de razonamiento a la investigación científica (Diesing, 1972), y es un sistema de métodos. El método es un modo de hacer, un procedimiento regular y ordenado. Aquí, es necesario explicar los procedimientos que se llevaron a cabo en la investigación.

La investigación tiene como tipo de diseño un estudio cualitativo. Este tipo de metodología da cuenta de una investigación que produce datos descriptivos: los contenidos propiamente dichos de los testimonios de las personas, orales o escritas, y las conductas observables. Busca proveer descripciones detalladas de los contextos sociales que estudian, es decir, construir esquemas conceptuales que hagan comprensible la información empírica, tratando de encontrar las razones por las cuales los hechos sociales en determinado contexto ocurren de cierta manera y no de otra.

Además, la investigación cualitativa tiene ciertos principios: concepción múltiple de la realidad (diversificación en la interpretación de dicha realidad), el principal objetivo será la comprensión de los fenómenos, el investigador y el objeto de estudio se interrelacionan, se pretende un conocimiento de carácter idiográfico, de descripción de casos individuales, y no se estudian relaciones de causa y efecto. Y en cuanto a algunas de sus características, la fuente principal de los datos son las situaciones naturales; el investigador es el principal instrumento de recogida de datos; incorporación del conocimiento tácito, es decir, de intuiciones, aprehensiones o sentimientos que no se expresen de forma lingüística; y aplicación de técnicas abiertas de recolección de datos.

Como se apela en ocasiones a una técnica etnográfica de recogida de datos, es muy útil el estudio

de la cultura y del comportamiento organizacional, que se basa en la convivencia en el centro de trabajo del investigador con los sujetos a analizar. Fue necesario registrar todos los hechos, incluso aquellos de apariencia más intrascendente, con el fin de establecer nexos que permitan explicar el comportamiento de grupo (Villafañe, 1999).

Los entrevistados relatan situaciones o sucesos que han protagonizado, o a los cuales tuvieron acceso por referencias de otras personas significativas. Es decir, esta investigación se preocupa por la construcción de conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen y la viven. Es que la realidad social vivida conforma las experiencias que, interpretadas y reinterpretadas por los agentes sociales, se expresan en relatos, testimonios o respuestas a preguntas. Ubicar el núcleo de la temática a estudiar en las ideas y pensamientos de los propios agentes sociales, o en sus categorizaciones, condiciona las formas específicas que toman las preguntas o guías de entrevistas.

Las técnicas cualitativas por excelencia son la entrevista libre, la entrevista en profundidad, la entrevista semiestructurada, las reuniones de grupo de discusión libre, y la observación participante como una técnica de importancia para describir determinados comportamientos. En la presente tesis, se utilizó la observación participante como forma de trabajo durante los años 2015 y 2016, la cual sirvió para describir determinadas prácticas sociales y la trama social de los grupos en el interior de la organización. Y en cuanto a la frecuencia, se trabajó con esta herramienta metodológica tres veces por semana. Así fue como se observaron las prácticas cotidianas de los integrantes de la organización en el período dicho anteriormente, y se pudo caracterizar los grupos según los conceptos brindado en el marco teórico.

Para obtener testimonios, se realizaron un total de 20 entrevistas en el período de un año (2016), con el objetivo de conocer la importancia que los dirigentes, profesores y personas de prensa, le dan a la presencia del club en los diferentes medios de comunicación en la ciudad. Fueron entrevistas de tipo semiestructurada y de profundidad, realizadas a personas que ocupan altos cargos en la organización (como presidente y dirigentes integrantes de la Comisión Directiva), a dirigentes de disciplinas, profesores del club, socios, empleados y coordinadores, con una guía de preguntas bien marcada en algunos casos y otra guía sujeta a constantes modificaciones en otros casos según el desarrollo de la entrevista y los objetivos propuestos por el entrevistador. Metodológicamente, esta postura implica ver en las creencias, las representaciones, los prejuicios y sentimientos, para descubrir el sentido y la lógica de las acciones humanas desde la voz de los

actores.

Ahora bien, luego de recoger los testimonios, tienen que ser analizados y sistematizados. Hay que reconstruir el pensamiento colectivo de las personas entrevistadas y llevar a cabo el análisis temático de los testimonios. Existen en la estrategia de análisis temático, criterios que sustentan sus procedimientos. En primer lugar, todas las palabras son transcritas literalmente y tomadas en cuenta para armar el sistema de categorías de análisis. Segundo, se asume que si efectivamente existen líneas interpretativas o ideas compartidas por los entrevistados, las mismas deben emerger de los propios datos. Y tercero, tal vez el más importante, se refiere a los contenidos propiamente dichos de los testimonios de las personas, porque ellos relatan situaciones en las cuales fueron protagonistas.

Más allá de las descripciones fácticas, aparecen los elementos simbólicos y las metáforas que la gente utiliza en sus descripciones. Las mismas demandan ser contextualizadas en nuestra propia cultura para comprender su significado. Las palabras y los conceptos que la gente utiliza forman parte de un marco semántico que encuadra la variedad de significados que en nuestro lenguaje tiene la palabra o concepto. La selección de los significados culturales de los conceptos o ideas de la gente es realizada por el investigador. La comprensión de los significados demanda de interpretación e introspección de los investigadores.

Asimismo, en un período de 6 meses, se hizo un profundo análisis de las redes sociales que tiene la organización mediante la observación y el registro de datos, para así comprender su funcionamiento y el comportamiento de determinados actores sociales en cuanto a su utilización. Facebook y Twitter fueron las redes sociales investigadas.

Además, se tendrán en cuenta determinados métodos cuantitativos. Porque, como lo define Miguel Aigner (2002), es importante tener en cuenta ambas metodologías: “la medición cuantitativa y la medición cualitativa son ahora consideradas métodos complementarios uno del otro. En síntesis, el empleo de técnicas cuantitativas o de técnicas cualitativas va a depender, por un lado, de la naturaleza del problema bajo investigación; por otro lado, de los objetivos del estudio, y por un tercero, de otros componentes de la infraestructura analítica del Análisis de Contenido” (Aigner, 2002:34).

Explicación y comprensión se envuelven mutuamente en una relación dialéctica y que, en consecuencia, es necesario superar tanto una como otra postura concebidas de manera

excluyente y buscar la posibilidad de construir nuevos modos de aprehensión de la realidad social. Y como ya se dijo, en el nivel metodológico hace tiempo ya que los investigadores combinan de distinta manera los métodos y técnicas tradicionalmente propias de cada enfoque. Intentan buscar modos de combinación que maximicen las fortalezas de ambas perspectivas y minimicen sus debilidades.

El enfoque de un método cuantitativo busca un conocimiento sistemático, comprobable y comparable, medible y replicable; procura la explicación de los fenómenos del mundo natural y social, y la generalización de las conclusiones. Su característica principal es el planteo de problemas acerca de relaciones entre variables, la observación, la medición y el tratamiento estadístico de los fenómenos. El fenómeno se trata de explicar en un patrón de uniformidades (leyes) y demuestra que, dadas tales leyes y condiciones, era de esperar que se produjera el hecho. Se buscan regularidades básicas.

La clave de un método cuantitativo, como la encuesta, se encuentra en las variables que se seleccionan, en los procedimientos aplicados para medirlas, y en el modelo de relaciones teóricas que existe entre ellas. A partir de aquí, se aplica el análisis estadístico de los datos. La lógica es reconstruir con el uso de estas técnicas el objeto que desea investigar. Esa reconstrucción consiste en estimar cómo las diversas categorías de varias variables se combinan entre sí y la frecuencia de la ocurrencia de esas combinaciones. Como las variables se miden en unidades de análisis, cuanto mayor es la proporción de unidades que presentan una combinación dada de categorías de variables, mayor será la fuerza de la relación entre dichas variables. En la presente tesis, la encuesta fue una forma de trabajo para la explicación de los hechos. Específicamente, se utilizó la herramienta para trabajar con el mundo exterior de la organización y así conocer determinadas concepciones de la comunidad en relación al club en cuestión. La encuesta utilizada incluyó una pregunta, la cual se debía responder con una única palabra. Este criterio de realización sirvió para conocer las ideas de diferentes personas para el club en cuestión.

Por último, y según su finalidad, existen investigaciones básicas e investigaciones aplicadas. Esta investigación es aplicada, ya que se nutre de la básica (pretende conocer y comprender fenómenos) para resolver problemas concretos y en tal sentido depende sus logros. La aplicada se interesa por problemas cuya solución tiene alguna posibilidad de utilización práctica.

Y según la clasificación que da Rut Vieytes, será una investigación exploratoria / cualitativa. Las

mismas se inician cuando hemos revisado los antecedentes de nuestro problema y encontramos que hay poco conocimiento acumulado del mismo, y responden a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema. Además, describe cualitativamente y utiliza técnicas de tal enfoque. También tendrá aspectos de una investigación explicativa, que desarrolla teóricamente una explicación de sentido mentado de la acción (comprensión).

Todo este trabajo permitirá realizar un adecuado diagnóstico de comunicación, teniendo en cuenta la trama social de la comunicación global, los actores que se involucran en ella, mensajes y objetivos comunicaciones que tiene el club.

Explicado el marco teórico y la metodología utilizada para el análisis y el trabajo de campo, el próximo capítulo le presentará al lector el objeto empírico, es decir, la organización deportiva en la cual se realizó la presente tesis. La presentación le permitirá al lector conocer el club y sus diferentes características, para así interiorizarse en aspectos como espacio físico, año de nacimiento, historia, orden jerárquico, disciplinas incluidas, entre otros.

Capítulo 3

El club

El Club Atlético Estudiantes fue fundado el 12 de abril de 1912 por un grupo de estudiantes del nivel secundario de la Escuela Normal, institución educativa que había sido creada en el año 1910.

Emplazado en la planta urbana de Olavarría y a sólo seis cuadras de la plaza principal, abarca una superficie de 128 has., al costado de las márgenes del arroyo Tapalqué. Además, cuenta con una superficie cubierta de aproximadamente 17.000 Mts². para la práctica deportiva. También se destaca la sede social y el Gran Gimnasio del Parque Carlos Guerrero (6.040 Mts²), uno de los más importantes del país y en el cual se practica básquetbol.

Un poco de historia

En 1911, un grupo de alumnos secundarios de la escuela Normal de Olavarría constituyen un equipo de fútbol alentados por el profesor de educación física Alejandro Bertolozzi. El cuadro llevaba el nombre de la escuela "Los Normales" y adoptó una camiseta de franjas verticales blancas y negras.

Estos entusiastas de fútbol se compraron una pelota por suscripción y se reunían en los terrenos que hoy ocupa el Hogar de Niño San José. Nombres como Francisco Amoroso, José Rípoli, Daniel Marquez, Arsenio Cavilla Sinclair, Darío Donella, Víctor Lorea, entre otros, conformaban el equipo. Posteriormente, resolvieron darle a este modesto conjunto una constitución como club y se reunieron el 12 de abril de 1912 en la casa de los padres del poeta Cavilla Sinclair, sita en la calle Colón entre Rivadavia y Moreno.

Después de un cambio de opiniones, se resolvió elegir una comisión compuesta de Presidente, Secretario, Tesorero, y seis vocales. Los elegidos fueron José V. Rípoli como Presidente, Arsenio Cavilla como Secretario, Daniel Marquez como Tesorero y Darío Donella, Francisco Amoroso, Manuel Aristarán, Manuel de la Canal y Vicente Lorea como vocales. Luego se consideró el nombre que llevaría la institución y se aceptó por unanimidad el de Futbol Club Estudiantes.

Así fue que del fútbol nació muy modestamente el Club Atlético Estudiantes. El primer partido oficial fue con el nombre de Estudiantes Unidos dado que componían el equipo alumnos de otros colegios. Fue contra un equipo denominado Tiro Federal el 11 de agosto de 1912, ganando 3-1.

De esta manera, Estudiantes se puso en marcha como club, con un nombre y rivales con quien competir. Al concluir 1912, tenía 15 socios y una pelota de fútbol. En 1913, se suman nuevos elementos y se juegan partidos memorables cuyos comentarios duran toda la semana según se relata en diarios y archivos históricos. Se compite contra "clubes" locales; Atlanta y Argentinos y equipos de otras localidades: Pringles y Azul Athletic.

El remo fue otro de los deportes iniciales del club. Ya en 1907 hay antecedentes de competencias por desafíos en el arroyo Tapalqué y al mismo tiempo que se constituía la primera comisión directiva de fútbol se elegía la sub-comisión de remo con Humberto Cassara como presidente.

La gimnasia, pedestismo, boxeo, lucha (todos en 1914), tenis (1915) y bochas (1916), son los primeros deportes que tuvo el club. A medida que fueron transcurriendo los años, Estudiantes tuvo un marcado proceso de crecimiento gracias a la incorporación de nuevas disciplinas, a la suma de socios y a la construcción de nuevas instalaciones (*ver foto 1 en anexo 2*).

Los años recientes

A partir de la década del 90', Estudiantes se convierte en un "club de básquetbol" ya que gracias a la disciplina mencionada tanto la institución como la ciudad superaron las fronteras y se hicieron reconocidos a nivel internacional. Según expresan dirigentes y ex dirigentes de la organización, fueron "los años de gloria".

Estudiantes de Olavarría llegó en 1993 en la Liga "B" (el tercer escalafón del básquet profesional argentino) y a partir de entonces, comenzó un ascenso rotundo. En 1994 jugó el Torneo Nacional de Ascenso, en 1996 ya fue parte de la Liga "A" (máximo nivel de la Liga Nacional de básquetbol) y en 2000 fue campeón, con Sergio Santos Hernández¹ como entrenador. Aquí comenzó la época gloriosa de la institución.

El punto máximo de la historia del club se dio el 25 de mayo del año 2000, cuando Estudiantes venció a Atenas de Córdoba en la final de la Liga "A" y cerró la serie final 4 a 3 a su favor para consagrarse campeón del certamen. En este equipo jugaban Gustavo Fernández, los hermanos

¹ Sergio Santos Hernández es un entrenador nacional de básquetbol que llegó a Estudiantes en el año 1998. A su mando, Estudiantes logró su primera Liga Nacional y fue campeón en la temporada 1999/2000, luego de vencer en la final a Atenas de Córdoba. En la Liga Nacional 2000/01, con Hernández como DT, el Bata se quedó con el título y fue bicampeón. Además, Sergio Santos Hernández llevó a Estudiantes a ganar torneos internacionales como el Panamericano de Clubes (2000) y la Liga Sudamericana (2000). En total, fueron 6 títulos para el entrenador.

Daniel y Claudio Farabello, Rubén Wolkowyski, Víctor Baldo y los norteamericanos "Chila" Mc Cray y J. J. Eubanks, entrenados por Sergio Hernández. Este título le permitió a Estudiantes jugar diferentes torneos internacionales, los cuales también marcaron un antes y un después en la historia del club.

En el 2001, reforzado con Gabriel Fernández, Byron Wilson y Paolo Quinteros, lograría consagrarse campeón de la Liga Sudamericana de Clubes al vencer a Gimnasia y Esgrima de Comodoro Rivadavia en la final y posteriormente lograría el bicampeonato de la Liga Nacional venciendo a Libertad de Sunchales.

A partir de todos estos logros en los años mencionados, Estudiantes fue asociado al básquetbol no sólo por la comunidad local, sino también por todo el país. La institución albinegra se convirtió en un “club de básquetbol” producto de un proyecto profesional que ocasionó grandes logros deportivos, más allá de la buena cantidad de disciplinas que posee y las diferentes propuestas sociales que ofrece.

Para el año 2016 y bajo la presidencia de Eduardo Pugnaroni, el club contaba con las siguientes disciplinas deportivas: ajedrez, básquetbol, fútbol, golf, equitación, hockey sobre césped, pelota a paleta, rugby, softbol, tenis, vóley, canotaje y remo, automovilismo, handball, taekwon do y natación. Además, hay más propuestas como el gimnasio de pesas y el tradicional club de niños que se desarrolla en cada verano. Este club de niños funciona de diciembre a febrero como las tradicionales colonias de verano, con actividades orientadas para chicos de 3 a 14 años de edad e impulsadas por profesores. Los chicos son divididos en grupos según la edad y, por cuatro horas diarias (de lunes a viernes), realizan actividades dentro del club, tanto dentro como fuera de la pileta.

Espacio físico interno y distribución del espacio

El club en su interior está distribuido de una manera específica, en la cual cada deporte tiene su espacio para la actividad cotidiana. Claro que no todos los espacios son iguales en su tamaño.

El ingreso al club, en la intersección de Lavalle y avenida Del Valle, está dado por una ancha avenida de unos 100 metros de largo, con dos pulmones en los costados. En uno, muchos juegos para conformar un parque. En el otro, comienzan las disciplinas deportivas ya que 13 canchas forman la sección de tenis.

En el fondo de la avenida central está el Maxigimnasio -también se denomina Gran Gimnasio-, una de las joyas que tiene la institución. Creado con una capacidad para 8.000 personas, el Maxi es uno de los mejores gimnasios de básquetbol del país, y que en las épocas de gloria fue colmado por el público olavarriense.

Muy cerca está la cancha de fútbol denominada “Estadio Central”, otra de las instalaciones con más historia del club albinegro y que también tuvo nutrida actividad durante todos los años de vida de Estudiantes.

Cuando la avenida central llega a su fin, están las piletas de natación, en las cuales se desarrolla el Club de Niños cada año. Son tres piletas en total -una cubierta y dos al aire libre-, con dos de ellas de amplio tamaño aunque sin ser olímpicas ya que no cumplen con otras medidas reglamentarias. La pileta cubierta tiene vestuarios y duchas como aspectos de comodidad. También se ubican la sede central con secretaría para hacer diferentes trámites administrativos, la cancha de pelota a paleta y un restaurant.

A la vez, próximo a la secretaría, se encuentra otras de las grandes instalaciones cubiertas del club: el Minigimnasio, espacio de suma utilidad para la práctica del vóleibol y patín. Al no poder usarse el Maxi por estar ocupado por el básquetbol y las diferentes escuelas -dependientes de la DGCyE- que alquilan el mismo para realizar educación física, el Mini se convierte en un espacio fundamental para la vida diaria de la institución. Los establecimientos educativos abonan económicamente para la utilización del Maxigimnasio.

Detrás del Minigimnasio, está la gran pileta cubierta y climatizada, en la cual también se desarrollan un buen número de actividades.

La organización está dividida en dos sectores por el arroyo Tapalqué, aunque un tramo de dicho arroyo también conforma al club. La primera parte contiene todo lo dicho anteriormente. Ahora llegó el momento de describir espacialmente el otro sector, al cual se puede llegar mediante el puente que cruza el arroyo o las entradas ubicadas en las calles Balcarce y Maipú.

La primera disciplina ubicada después del puente, y sobre un tramo del arroyo Tapalqué, es remo y canotaje. Se trata de un deporte con varias promesas que, en la actualidad, representan al país en competencias internacionales. Detrás del canotaje, hay otras dos: hockey sobre césped y rugby.

Ambas canchas están próximas y, en consecuencia, le dan mucho movimiento a ese espacio físico del club cuando hay actividad.

El hockey sobre césped tiene su escenario sintético, por lo que reglamentariamente está habilitada para jugar torneos de relevancia. El rugby, por su parte, tiene tres canchas: la principal, en la cual juega la Primera División y está iluminada, y dos auxiliares que se utilizan a modo de entrenamiento.

La instalación más reciente es el Macrogimnasio, inaugurado el 12 de abril de 2016. Este nuevo espacio, de gran tamaño, es la última construcción realizada y uno de los grandes anhelos que tuvo la comisión directiva en muchos años. Al Macro se trasladarán deportes como el patín y el vóleibol, y comenzarán a funcionar otros recién llegados al club como el handball y el taekwon do.

Otra de las joyas que tiene Estudiantes, y única a nivel país, es el campo de golf también dividido por el arroyo Tapalqué (doce hoyos de un lado y seis del otro). Una cancha de golf de estas dimensiones instalada a sólo cuerdas del centro de la ciudad no es algo usual y se convierte en un aspecto distintivo de la institución batavaz en relación al resto. El golf desarrolla una buena cantidad de torneos a medida que van transcurriendo las semanas.

Las últimas dos disciplinas están ubicadas sobre en la avenida Avellaneda y próximos al Parque Sur. De un lado, dos diamantes de softbol con equipamiento nuevo, y en el otro lado de la avenida, la pista de equitación con sus respectivas instalaciones.

A continuación, se dará comienzo a la segunda parte de la tesis, en la cual se describirá con mayor profundidad el trabajo realizado en el campo de estudio.

Segunda parte

Análisis de la trama social y sus relaciones

En los siguientes apartados, se describirá la vida diaria del Club Atlético Estudiantes y su realidad organizacional para luego realizar un diagnóstico pertinente de la situación y a continuación, como producto, ofrecer un estratégico plan de comunicación global.

El propósito de este capítulo será explicar y analizar las relaciones entre los protagonistas de la organización deportiva, comprender la trama social que se desarrolla en el seno del Club Atlético Estudiantes para así caracterizar a la comunicación global.

Capítulo 4

El presente capítulo dará inicio al trabajo de campo, lo que conforma la segunda etapa de la línea metodológica de la tesis. Tras dar a conocer el enfoque metodológico, con una anterior explicación de objetivos, problemáticas e hipótesis, comienza el análisis de los datos e información relevada en el referente empírico, trabajando de esta forma con los actores de la organización, sus relaciones y sus prácticas.

Lo grupal en el interior de Estudiantes

La organización es un sistema sociotécnico interpersonal que está conformado por diferentes grupos (Schlemenson, 1991), y así es el caso del Club Atlético Estudiantes, los cuales están integrados por personas que realizan actividades específicas para cumplir determinados objetivos.

Estudiantes es una organización deportiva privada sin ánimo de lucro, que se enmarca dentro de la figura legal de Asociación Civil Sin fines de Lucro y que se constituyó en un espacio institucionalizado para la socialización. Entre las principales características de todo club, existe la identidad de grupo como un conjunto de personas que comparten una serie de actividades en torno a una comisión de autoridades elegidas por los socios.

Desde la estructura formal, Estudiantes está conformado por una comisión directiva central, un Director Deportivo y 16 disciplinas, las cuales se refieren a los diferentes grupos del club. Como señala Schvarstein (1995), son instancias que definen grupos diversos con distintas vinculaciones entre la gente que los compone, con variadas tareas que los movilizan y con diferentes lugares geográficos dentro de la organización. Cada uno de ellos tiene una subcomisión estructurada con orden jerárquico, cuyos integrantes deben ser socios. Es decir, cada grupo tiene su presidente.

Según el **organigrama** oficial de Estudiantes, la comisión directiva central es un órgano de gobierno con un presidente como representante del club y de los socios, quien es elegido justamente por estos últimos en las respectivas elecciones. La comisión directiva es una columna piramidal con presidente, vicepresidente, prosecretario, vocales titulares y suplentes, y revisor de cuentas titulares y suplentes. Los cargos se renuevan por mitades año tras año, mientras que el mandato tiene una duración de dos años. Así lo marca el estatuto de la organización deportiva.

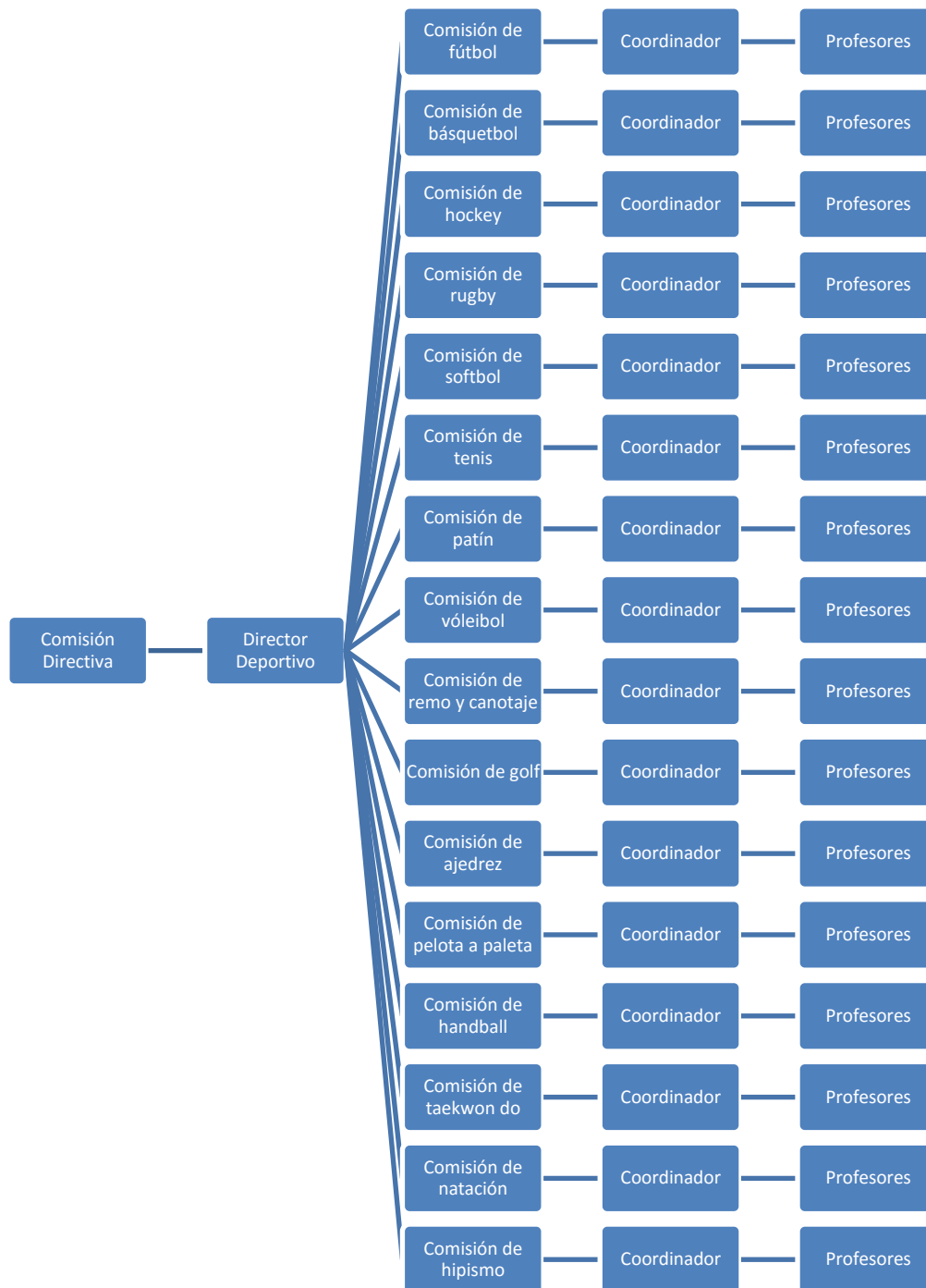
Entonces, estamos en presencia de un complejo aparato con variada gama de tareas. La actividad central de Estudiantes, que es fomentar el deporte, la salud y la educación, se subdivide en tareas

que son realizadas por los diferentes grupos que conforman la organización, es decir, las comisiones, profesores y deportistas de cada una de las disciplinas. Los integrantes de las disciplinas que conforman el club realizan un trabajo diario para lograr el objetivo central de la estructura, objetivo que se dio a conocer en las entrevistas por las autoridades y que es el que tiene toda Asociación Deportiva sin fines de lucro. El rol social y el rol deportivo van de la mano en cada uno de los grupos que conforman la organización.

A la vez, cada disciplina se subdivide en grupos, los cuales trabajan en pos del desarrollo deportivo y social de su campo. Los profesores, deportistas y dirigentes son los subgrupos de cada una de las disciplinas, a excepción del básquetbol, un área más compleja en relación al resto. El básquetbol tiene el profesionalismo por un lado, dividido en los dirigentes, cuerpo técnico y jugadores; y por otro lado el amateurismo, dividido también en subgrupos que son otras personas que ocupan el cargo dirigenal, entrenadores y jugadores. Según el orden jerárquico formal de la organización, los dirigentes están en la escala superior, los entrenadores en el medio y los deportistas por debajo. Estos modelos deportivos no están en disputa.

El esquema que aparece a continuación explicará en forma gráfica lo dicho en párrafos anteriores, es decir, el **organigrama oficial** del club.

Esquema Nº 1



Esquema de elaboración propia

Reuniones y encuentros

Semanalmente, la comisión directiva realiza reuniones formales en las cuales se debaten diferentes temas pertinentes a la vida institucional del club. Previamente, se realiza una agenda en la cual se dejan en claro los diferentes ítems a debatir. Participan todos los integrantes de la Comisión Directiva y los presidentes de las comisiones de las diferentes disciplinas. No hay participación de los socios.

Además, anualmente se realiza el Bataraz de Oro, evento en el cual las comisiones de los diferentes deportes trabajan en conjunto por un objetivo en común. La fiesta es un formato de reunión, pero de otro carácter a la dicha en el párrafo anterior. Se trata del evento del año para Estudiantes, en donde se reconoce a destacados deportistas en cada una de las disciplinas. Ya lleva más de 11 ediciones realizadas.

Por último, existen otros tipos de reuniones entre integrantes de una comisión, coordinador y profesores de una misma disciplina, pero no se producen con una frecuencia determinada sino que se realizan por casos excepcionales (algún conflicto a resolver, trabajar para una determinada actividad puntual, la organización de algún viaje, etc.). En caso de ser necesario, se recurre a la asistencia de los socios.

Cuestiones de poder

Desde el año 2000, tiempos de gloria para el básquetbol del Club Atlético Estudiantes, el club albino se perfiló como “un club de básquetbol”, más allá de la gran cantidad de disciplinas que tiene, siendo 14 en la actualidad. Estudiantes superó las fronteras y cobró dimensión a nivel internacional gracias a la disciplina mencionada.

Así es como el único proyecto profesional de la institución está dado en el baloncesto y, por consiguiente, existe una tendencia a favorecerlo en algunos aspectos. Algunos lo ven de buena manera, pero otros no tanto y en consecuencia se originan ciertos descontentos y conflictos por el esquema de comunicación existente.

Las decisiones que giran en torno a la utilización de espacios físicos, a la promoción de determinadas actividades, a la distribución de recursos económicos, entre otros, benefician al básquetbol en relación al resto de las disciplinas y este punto es el foco de conflicto en la cuestión del poder. Estas decisiones parten desde la autoridad de la organización deportiva, es decir, desde

las principales posiciones de jerarquía. Además, y teniendo en cuenta lo que se desarrolló en el marco teórico, el poder del básquetbol en relación al resto de las disciplinas es visto como la posibilidad de realizar su propia voluntad a pesar de la resistencia.

Esta lucha de poder entre el básquetbol y el resto de las disciplinas se vive diariamente en los pasillos de la organización, con un sector que quiere mantener ese lugar de privilegio y otros sectores que quieren modificar esta realidad e instalar mayor igualdad de condiciones para todas las disciplinas que conforman Estudiantes. Desde la unidad de mando, hay un status que pone al básquetbol por encima del resto.

El rol en los diferentes grupos

Según exponen las personas que integran los máximos cargos de la autoridad formal, un rol importante para cada una de las disciplinas es la **formación, inculcando diferentes valores entre sus miembros**. Una formación integral, es decir, no sacar sólo buenos deportistas sino combinar lo deportivo con el impulso de ciertos valores tales como el respeto por el otro, la solidaridad, el compañerismo, entre otros. La enseñanza de la disciplina está acompañada por estos aspectos, haciendo un trabajo en conjunto y sin priorizar una función sobre otra. Así lo dijo el presidente de la organización.

Otra de las funciones y tareas que tienen que **cumplir y realizar las disciplinas**, según afirman el presidente y otros dirigentes que ocupan cargos importantes, pasa por la pertenencia del deportista hacia el club. Se pretende inculcar el amor hacia Estudiantes, responsabilidad exclusivamente de cada uno de los grupos de la organización. El objetivo es el regreso de los deportistas: se busca que aquellos que viajan a otra ciudad por motivos personales, vuelvan a Olavarría y al club albinegro. También es un proyecto a largo plazo: los deportistas son futuros dirigentes, o eso esperan los actuales y así lo expresan en charlas informales. No está reglamentado ni oficializado que esto suceda, pero las personas que ocupan actualmente la cúpula dirigencial saben que en un momento dado dejarán de estar y se necesita de otras generaciones para ocupar su lugar. Cada subcomisión tiene su propia asamblea interna en la cual se formalizan las autoridades, sin desarrollar elecciones ante la presencia de una lista única en todos los casos. Si hay algo que no abunda, son dirigentes para trabajar ad honorem según expresó uno de los máximos referentes del básquetbol.

El rugby es un caso ejemplar. “Los jugadores siempre vuelven al club” -dicho por dirigentes de dicha disciplina-, a pesar de que en Olavarría existen otras organizaciones que ofrecen la práctica de la disciplina en cuestión. Según interpretan los dirigentes, toma protagonismo el perfil del entrenador, ya que es la persona encargada de formar al deportista y utilizar diferentes herramientas y estrategias para inculcar el sentimiento hacia Estudiantes.

Además, las disciplinas cumplen un rol fundamental en la vida social del club ya que son las encargadas de darle movimiento con la presencia diaria de una gran cantidad de deportistas y el desarrollo de diferentes actividades. Un dato no menor es que **la práctica** de cualquier deporte **es arancelada**: todo aquel que desee ser parte de la organización, tiene que pagar una cuota por ser socio e ingresar al club, además del costo mensual a abonar por la práctica de la disciplina. Según el deporte, cambia el valor de la cuota, pero todas tienen un costo determinado. En consecuencia, al pagar dos cuotas, hay ciertos recursos económicos que una persona debe tener para ser integrante del Club Atlético Estudiantes.

Existen algunos deportistas **becados**, se ofrecen actividades para chicos con capacidades diferentes, y hay otras propuestas que provienen de los deportes para el desarrollo de la organización. Es así como en horarios de la tarde, el club tiene muchas actividades. Y en los últimos años, creció el movimiento en el margen izquierdo del arroyo gracias al canotaje, rugby, hockey, fútbol y la creación del Macrogimnasio. Siempre fue un tema pendiente de la comisión directiva y en los últimos años se pudo cumplir. Incluso, se pudo apreciar que el 60% de las tareas diarias se realizan en el mencionado sector.

Y por último, existe un **rol deportivo**. Es que los diferentes grupos también trabajan y buscan los mejores resultados, con el fin de representar de la mejor manera a la organización no sólo a nivel local, sino también a nivel provincial y nacional. Dicho por los propios deportistas y entrenadores, se quiere representar al club y hacerlo reconocido en la mayor cantidad de torneos y competencias posibles.

Es así como las disciplinas son fundamentales para el día a día y el desarrollo de la organización, con su comisión y conjunto de profesores. La comisión es la encargada de trabajar en diferentes aspectos deportivos como lo pueden ser: el manejo de los recursos, la diagramación de espacios, y el acompañamiento constante en las diferentes actividades. Los profesores, por su parte, están abocados a la educación y formación diaria de los deportistas, en una labor más cercana con

respecto al socio. Y desde la comisión directiva central se intenta que los profesores sean “hinchas de la institución”, para así fortalecer el sentimiento hacía Estudiantes y hacer lo mejor posible por el amor a la organización.

Las características de los grupos

Mucho más compleja es la integración psicosocial de la estructura, dimensión que se refiere a las relaciones interpersonales. Justamente, en toda organización existen relaciones de poder y autoridad, con grupos que se relacionan en el día a día y cuyas relaciones tienen un fuerte impacto en la vida de la organización.

En este sentido, cada uno de los grupos que conforma Estudiantes se espera que sea una estructura cooperativa, con un individuo específico dentro de ellos cuya función es la de jefe por autoridad. Dependiendo de la disciplina, esta persona puede ser dirigente o profesor, pero todas tienen un individuo con cierta autoridad por encima del resto según se relevó en las entrevistas realizadas a deportistas. Así es el caso del coordinador y reconocido entrenador local Dardo Seibel en fútbol, el profesor Guillermo Ducuing en vóley, la profesora e internacional deportista Mariana Espil en patín, Francisco Amoroso en hockey. Y también hay un acto personal de adhesión hacía los individuos mencionados, por eso es autoridad. A partir de esta noción, se generan los vínculos dentro de cada grupo, ya sea entre profesores, profesores con los deportistas y dirigentes con profesores y deportistas.

Además, si se tiene en cuenta las características de cada grupo y sus integrantes, existe una fuerte tendencia a la autonomía, ya que cada disciplina se preocupa por lo suyo y no tiene demasiado en cuenta lo que puede suceder con las otras que conforman la organización. Como se apreció en sus formas de actuar mediante la observación, son grupos con una modalidad autoafirmativa, que se centran en sus propios procesos y tienen una marcada actitud asimismo como emisor en los procesos de comunicación. Aquí vale una aclaración, confirmada por los propios dirigentes: existe un acuerdo tácito, el cual revela que los asuntos que involucran al club económica y legalmente (como puede ser la contratación de personal) deben ser aprobados por la comisión directiva. Otras cuestiones específicas, como pueden ser los trabajos para mejorar las instalaciones o reacomodar el espacio físico, no necesitan dicha aprobación, la cual no está escrita en ningún estatuto ni reglamento. Es una política comprendida por los dirigentes de las disciplinas, sean antiguos o llegados recientemente a la organización, quienes son los que van incorporando esta forma de

trabajo y llevándola a la práctica. La observación como metodología y la presencia en varias reuniones de comisión directiva, le brindaron los datos al investigador para describir esta realidad dirigencial.

Ninguna de las disciplinas está abierta a la integración para constituir o formar un todo, sino que su preocupación más importante es el desarrollo de su propio deporte con la realización de actividades y participación de socios y deportistas. Sin embargo, el progreso de cada uno de los deportes facilita el progreso del club, por eso se afirma nuevamente que todos tienen su rol a cumplir y que son fundamentales para el objetivo general de la organización. Según la mirada de los actores, el progreso del club está brindado por el crecimiento y fortalecimiento de las actividades deportivas y sociales, y el aumento de la masa societaria.

Por último, para continuar describiendo los grupos de la organización, aportan a este análisis los conceptos que proponen Del Cueto y Fernández (1984), los cuales se refieren a representaciones imaginarias comunes e ilusión grupal. Es que un grupo produce formas imaginarias propias con una representación imaginaria subyacente, común a la mayoría de sus miembros. Y la ilusión grupal se refiere a aquello que un grupo dado cree que es, lo cual establece pertenencia y un código común.

Los grupos se creen -se ven a sí mismos- cerrados para el resto que conforma la organización, pero abiertos a la comunidad. La presencia de becas deportivas hace pensar a los grupos con cierta apertura y también accesibilidad, incluso con características de inclusión para con la sociedad. Así lo expresan cada uno de los referentes de los diferentes sectores en las entrevistas y en notas relevadas en medios de comunicación locales. Además, las representaciones imaginarias están relacionadas con la solidaridad y el compañerismo, palabras que utilizan los integrantes de la organización en el espacio público. En este sentido, todas las disciplinas tienen programas o actividades con fines solidarios o benéficos; y en el interior de los grupos, los profesores se ayudan para mejorar colectivamente su deporte.

Esta ilusión grupal permite ir más allá y analizar el lugar que se da el club a sí mismo y a las demás organizaciones. El propio presidente habló en entrevistas de “actos de beneficencia”, ubicándose en una escala superior de la pirámide social y por encima del resto de las organizaciones, a las cuales tiene que ayudar por tener acceso a mejores recursos. Aquí se destaca el código común establecido por la superioridad, el cual le otorga el deber de hacer el bien a los demás, sobre todo

ayudar a los necesitados para ganar prestigio social. Hacer beneficencia como la virtud de hacer bien.

Pero cada grupo tiene, como punto distintivo, su propia ilusión y proceso imaginario, las cuales hablan de su conformación y posibilidades de desarrollo. Estas características son propias de cada grupo, otorgando el perfil y la identidad de forma exclusiva a cada uno de los mismos (Ana María Del Cueto y Ana María Fernández, 1984). En consecuencia, existen diferencias entre las comisiones, deportistas y cuerpo docente de las disciplinas. Para nombrar sólo alguna, el básquetbol se siente solidario como el resto pero también se ubica como una de las disciplinas más importantes del club, dando cuenta de su proyecto profesional y haciéndose eco -o siendo consciente- de las decisiones que se toman desde la comisión directiva, las cuales hacen notar cierta supremacía de la disciplina en cuestión. Así lo manifestó en una de las entrevistas realizadas el coordinador general de básquetbol.

Con la observación como herramienta metodológica, se pudo analizar la jerarquía al interior de la organización. Desde afuera parece paridad, o es lo que se pretende mostrar desde la comisión directiva. Sin embargo, las decisiones que se toman, los espacios físicos brindados y las diferentes disponibilidades de recursos dan cuenta de la supremacía del básquetbol en relación al resto de las disciplinas. Hay un orden jerárquico “no dicho” ni establecido por reglamento, en el cual el básquetbol ocupa la plaza superior de la pirámide social del club. Esto se explica por historia cercana y presente: Estudiantes superó las fronteras y se hizo internacional gracias a esta disciplina, luego de lo que fue su época dorada con los títulos nacionales e internacionales del 2000, 2001 y 2002; y en el momento de redacción de esta tesis -2016- presente es la única disciplina que cuenta con un plantel profesional, el cual compite en el Torneo Nacional de Ascenso, que es la segunda categoría a nivel nacional. De todos los equipos que conforman Estudiantes -de todas las disciplinas-, es quien ocupa la plaza de mayor rango. Y según acciones de los principales dirigentes, los mayores esfuerzos deberían estar puestos en este proyecto profesional y económico, brindándole todas las oportunidades que el mismo necesita. Más adelante se retomará este punto.

Interacciones y comunicación entre los grupos

Los grupos son espacios tácticos con la producción de efectos singulares e inéditos, con formas propias, y que tienen ciertas relaciones entre ellos, fundamentales para conocer la vida cotidiana

del Club Atlético Estudiantes. Los grupos se relacionan de diferentes maneras y producen, diariamente, la trama social de una organización.

En Estudiantes, la comisión directiva central tiene poca relación con el resto de las comisiones. Incluso, el máximo acercamiento entre las partes se produce en la reunión de comisión directiva que se realiza un día por semana, la cual se utiliza para tomar ciertas decisiones y debatir diferentes proyectos -como el criterio para la utilización de las instalaciones, campañas para sumar socios, arreglo de instalaciones, entre otro- y cuenta con la presencia de un dirigente de cada disciplina. Por estatuto no existen vínculos formales, pero se origina esta forma de comunicación. Con este modo de comunicar, se pretende que las disciplinas puedan informarse de todo lo que sucede en la reunión donde se toman las decisiones del club.

En lo que refiere a los vínculos entre las comisiones, profesores y deportistas, los casos de plena relación no abundan. Según los espacios físicos que ocupan, en el día a día se dan contadas relaciones -más que nada entre los profesores- como sucede entre el vóleibol y patín, o hockey y rugby. Son disciplinas que comparten espacio físico y, en consecuencia, hay cierta interacción en función de esa realidad.

Pero como se expuso, no hay relación entre las comisiones directivas y no existen fuertes lazos interdisciplinar, ya que trabajan en ámbitos y espacios físicos diferentes, con calendarios deportivos también diferentes. Sólo en casos excepcionales trabajan juntos como recitales, Bataraz de Oro² o algún evento aislado. En la vida diaria, cada grupo mira para adentro y se preocupa por lo suyo. Incluso, al ser tanta la cantidad de docentes, profesores y entrenadores que se desenvuelven en la organización, muchos de ellos no conocen a sus pares de otras disciplinas. En recitales, específicamente, los dirigentes son convocados pero no con el objetivo de la interrelación de las disciplinas sino por la recaudación y los fondos económicos que se pueden adquirir. Aquí, es necesario explicar el destino de las cuotas que pagan los socios y el manejo de los ingresos económicos en el andar del club.

² El Bataraz de Oro es un evento tradicional del Club Atlético Estudiantes, el cual se realiza año tras año para destacar y premiar a deportistas de la organización. Con más de once ediciones realizadas, esta ceremonia pretende reconocer a los deportistas de las disciplinas no sólo por los buenos resultados, sino también por compromiso, compañerismo y esfuerzo en los entrenamientos cotidianos. Se realizan ternas para cada una de las disciplinas, y el ganador de cada una se queda con el premio "Bataraz de Plata". Luego, entre los ganadores de cada una de las ternas, se elige al preciado "Bataraz de Oro".

Aquella persona que desea practicar una disciplina, tiene la obligación de asociarse. Es así como una persona paga dos cuotas: una social y otra deportiva -que refiere a la práctica de la disciplina y su valor varía según la disciplina-. El ingreso por la cuota social, es directamente para el club y manejado por la comisión directiva. En cambio, la cuota adicional por la práctica del deporte queda, en su mayoría, a disposición de la disciplina. Este ingreso, más el rédito económico conseguido por publicidad u otras actividades, forman parte de la financiación de cada una de las disciplinas. En algunos casos, las disciplinas son las encargadas de abonarles el sueldo a los profesores, mientras que en otros, la comisión directiva colabora con la disciplina para el abono de sueldos.

Otro aspecto importante del capítulo, y como se expuso en el punto anterior, son las diferencias de valoración que se producen desde la comisión directiva, las cuales no son aceptadas por determinados dirigentes, profesores y deportistas de algunas disciplinas. En la actualidad, el básquetbol tiene mayor trascendencia (en su momento lo tuvo el fútbol) y así se ve reflejado en las decisiones que se toman. Para la comisión directiva del club, es un deporte que tiene el auge del momento, y con auge no se refiere a la cantidad de socios sino a la actividad propiamente dicha. Las disciplinas que más sufren estas diferencias son las que comparten espacio físico con el deporte mencionado. Cuando se sienten perjudicadas con alguna decisión, surgen las inquietudes y se ven en desventaja. Es que, otra vez, cada disciplina defiende lo suyo, existe dificultad en la integración y es difícil que otorguen un espacio propio a otra disciplina. Si bien todos los espacios físicos son del club y no de las disciplinas, cada una de ellas tiene el suyo para el trabajo diario y lo ocupan como propio. En términos de Weber, el básquetbol es quien utiliza el ejercicio de poder en la trama social de la organización, más allá de las resistencias que encuentra en su alrededor. Y la Comisión Directiva es quien emplea la autoridad, una autoridad legitimada en el club para sostener esta situación.

En este sentido, es fundamental la presencia del **Director Deportivo**, un cargo que tiene apenas seis años en Estudiantes y que actualmente lo ocupa Ernesto “Dady” Pires³. Desde el estatuto oficial, es la persona que funciona como nexo entre las comisiones (y profesores) de cada una de

³ Ernesto Pires es un reconocido profesor de Educación Física y ex deportista de Olavarría. Tiene una amplia trayectoria en la educación y el deporte, y encabezó un gran número de proyectos realizados en los CEF (Centro de Educación Física) locales. Siempre estuvo relacionado al club ya que, en sus años de juventud, integró los equipos de fútbol y básquetbol. Actualmente, además de trabajar en el club albino, colabora con la Dirección de Deportes del municipio.

las disciplinas y la comisión directiva, como así también entre las diferentes comisiones de las disciplinas. Si bien su función es comunicativa y técnica, desde el plano ideal también se pretende fortalecer los lazos entre los dirigentes de los diferentes deportes y fomentar el trabajo en conjunto. Aunque, como se explicará en párrafos posteriores, este objetivo no se logra en plenitud.

Estamos ante la presencia de una relación de dependencia: el Director funciona como un canal de transmisión ya que envía la información que la comisión directiva desea enviar al resto de los dirigentes en cuanto a la elaboración de programas, proyectos y actividades o modelos de trabajo. Además, las personas que trabajan en las disciplinas encuentran en el Director Deportivo la oportunidad de disentir a lo establecido desde el discurso “oficial”, contando sus desacuerdos y así llegar a la máxima cúpula dirigenal. Dicho por los propios protagonistas en las entrevistas realizadas, la presencia de este actor permite que los profesores, dirigentes y deportistas den su opinión respecto a las decisiones del club en el día a día. Es una comunicación cotidiana e informal que se establece cara a cara entre ambas partes, de un lado -Director Deportivo- y del otro -profesores, dirigentes y deportistas-. Dicho de otra manera: los tres protagonistas de este canal de comunicación son emisor y receptor al mismo tiempo. Y si bien los planteos realizados llegan a la comisión directiva por este actor intermediario como una suerte de comunicación de “abajo hacia arriba”, casos puntuales revelan que las respuestas brindadas no son las esperadas por los integrantes de las disciplinas. El cargo de Director Deportivo representa los intereses de la cúpula y no los de la base.

También, con cierta frecuencia, el Director Deportivo mantiene reuniones con los coordinadores de cada una de las disciplinas y crea un vínculo para marcar una línea de actividades o programas establecidos desde la comisión directiva. Aunque no siempre se genera la respuesta deseada. En algunos casos existen entrenadores que están hace muchos años trabajando en el club y, por antigüedad, imponen decisiones y resuelven problemas que debería resolver la comisión directiva.

Sin embargo, el trabajo en conjunto sigue siendo un déficit. Más allá de lo dicho, se reflejó en la observación que la **función cotidiana del Director Deportivo** pasa por otros aspectos y no por las relaciones entre los grupos. Hay una **tarea política**, que es la explicada en los párrafos anteriores en cuanto a las interacciones grupales y en donde el actor representa a la comisión directiva en el terreno de las disciplinas; y una **tarea técnica**, que tiene que ver con diferentes cuestiones como la diagramación de horarios, distribución de los espacios físicos, elaboración de diferentes

actividades, trámites en los viajes de las delegaciones. Estos aspectos son los que resuelve el Director Deportivo, soluciones que no tienen relación alguna con el vínculo entre los grupos.

Si bien las relaciones internas entre las comisiones es un tema pendiente, se observó que los grupos de Estudiantes viven con cierta armonía. Aunque es un día a día y pueden aparecer algunos conflictos aislados, existe cierto respeto en el dialogo cotidiano ya que cada grupo tiene su espacio, su gente de trabajo que son los dirigentes, y explota al máximo sus posibilidades. En este sentido, la administración de los espacios físicos es un aspecto clave, labor que corresponde a los máximos cargos de la organización, quienes tienen la autoridad, en este caso, para definir los límites y las acciones del personal en las instalaciones.

El próximo capítulo continuará describiendo la trama social del Club Atlético Estudiantes, aunque en esta ocasión poniendo el eje en conceptos específicos como cultura organizacional, identidad e imagen.

Capítulo 5

Cultura, identidad e imagen organizacional

La cultura organizacional de Estudiantes

Toda organización tiene un proceso de socialización, el cual está relacionado a la cultura. No existe organización sin una cultura que la identifique, la diferencie y oriente su accionar y modos de hacer. A su vez, las manifestaciones culturales son categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural de una organización. Este diagnóstico es una construcción simbólica del observador, cuya mirada interviene en el análisis de la dinámica social de la organización. Estas categorías de análisis son las que se trabajarán en este apartado para así comprender los modos de hacer de la organización y las acciones que tienen los diferentes actores sociales hacia la comunicación, aspectos a tener en cuenta para la propuesta de intervención.

Como señalan Etkin y Schvarstein (1994), la cultura “está compuesta por valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas (...), señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización” (Etkin y Schvarstein, 1994: 207).

Ariel Gravano, otro autor de referencia, profundiza el concepto y afirma que “en toda organización existe una estructura organizativa puesta al servicio del cumplimiento de los fines específicos, la misión. Y la conforman un conjunto de personas que operan en función de esos objetivos, utilizando ciertos recursos (...). Cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar la cultura” (Gravano, 2012: 1).

Volviendo a Etkin y Schvarstein, se incorpora un nuevo concepto: sistema cultural. La cultura organizacional se refiere a los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo. Entonces, sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias, modelo que permitiría considerar sistemas culturales a mayor variedad de agrupaciones humanas. La organización constituiría entonces, un sistema cultural que constaría de elementos primordiales como valores, creencias y manifestaciones.

Aplicadas a la organización, las manifestaciones culturales, como expresiones o productos del sistema y de acuerdo a la forma en que se manifiestan en las estructuras de análisis, pueden clasificarse en: fuertes o débiles, concentradas o fragmentadas, tendientes al cierre o hacia la apertura, autónomas o reflejas. En cualquiera de estas categorías, el concepto de sistema cultural es comprensivo e incluye tanto los aspectos “blandos” (conocimientos, valores) como los elementos tangibles de las operaciones en la organización. El concepto incluye entonces estilos e imágenes, y también los productos de la organización. Nos referimos a los aspectos simbólicos de la cultura en el sentido de que una máquina de escribir es tecnología y cultura dura, pero admitiendo que la actitud de “escribirlo todo” también es una pauta cultural.

Un aspecto distintivo en la cultura de la organización deportiva en cuestión es el conjunto de normas compartidas por todos los socios que forman parte, guiando de esta forma el comportamiento individual de cada uno de ellos en el interior del club. En diferentes eventos del club como aniversarios, fiestas especiales y torneos deportivos, se afirmó esta tendencia, pudiéndose apreciar cómo ciertas pautas culturales tales como determinadas creencias y valores, son compartidas por todos los integrantes.

Sin embargo, Estudiantes es un club que está conformado por numerosos grupos de personas, quienes tienen ciertos sistemas culturales que rigen su conducta interna. Las diferentes disciplinas, con sus profesores, alumnos y dirigentes, manejan cierto reglamento interno que guía día a día su conducta. En este punto vale una aclaración: este reglamento interno no puede contradecir ni oponerse al reglamento general que impone la autoridad central de la organización. Este es el acuerdo tácito que existe entre comisión directiva central y el resto de las comisiones de las disciplinas.

A su vez, la cultura organizacional de Estudiantes es abierta ya que la incorporación de ciertas ideas es aceptada por los socios. Se analizan posibles formas de trabajo, utilizadas por otros clubes, y se adaptan a las posibilidades físicas y humanas de Estudiantes. La exigencia del carnet de socio para ingresar al club y tener la cuota al día, y la incorporación de ciertas tecnologías, son ejemplos de ideas incorporadas y aceptadas por el socio.

Sin embargo, la apertura no significa copia o la ausencia de ideas propias. Las formas de cultura de la organización deportiva nacieron en el seno del club, modificándose y creándose en el interior a

medida que pasó el tiempo. Los aspectos culturales son propios de Estudiantes, sin imitación alguna, aunque compartan elementos comunes con otros clubes.

Para sintetizar lo escrito en párrafos anteriores en categorías, y mediante entrevistas y observaciones realizadas con un trabajo de campo intensivo en un período de seis meses (*ver anexo 3*), se pudo caracterizar en Estudiantes una cultura fuerte, con una importante intensidad de contenidos compartidos y conocidos, los cuales impulsan la conducta cotidiana de los participantes. También puede decirse que se considera fragmentada, debido a la cantidad de unidades componentes de la organización con sistemas culturales; y una cultura tendiente hacia la apertura ya que la incorporación de ideas y tecnologías es legítima, facilitada y aprovechada. Y también son autónomas, ya que si bien existe la posibilidad de incorporar ideas y reacomodarlas, sus pautas culturales son producto de la singularidad del Club Atlético Estudiantes.

Tópicos de la cultura organizacional

Como señalan Etkin y Schvarstein, la cultura organizacional se conforma por ciertos elementos y componentes, que son los siguientes:

- Hábitos y modos de conducta
- Creencias y valores
- Actos simbólicos
- Valoración social de los puestos de trabajo y funciones
- Formas de resolver los conflictos
- Tecnología

Los elementos de la realidad organizacional adquieren el carácter de cultura cuando también forman parte del marco de referencia para el acontecer individual. La presencia de los factores de la cultura, al actuar en forma congruente, favorece en los participantes una imagen compartida de la organización y es prueba de la existencia de una personalidad corporativa. Además, a través de los elementos mencionados de la cultura, el observador externo puede visualizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

La cultura organizacional tiene ciertos elementos como los modos de conducta, que hacen a la misma única e irrepetible entre otras organizaciones. La modalidad de ingreso de socios y visitas a la organización compone un aspecto cultural y distintivo en relación a los otros clubes de la

ciudad. Para atravesar la barrera ubicada en el portón principal y que la persona que actúa de seguridad permita el ingreso, el socio o deportista debe presentar su carnet o pagar un cierto costo, de modo contrario se le impide el ingreso al club. Incluso existe un registro de las personas que ingresan con su respectiva actividad. Esto es riguroso, estricto, fijado como política del club, y es una forma de actuar ya instalada en el seno cultural de los socios, convirtiendo a la presentación del carnet en una acción tradicional, en una práctica con sentido. En otros clubes, el ingreso es “flexible” y la presentación de carnet no significa un factor obligatorio. Incluso, en otros clubes históricos como es el caso de Ferro Carril Sud, El Fortín y Loma Negra, ingresas sin abonar económicamente a pesar de no ser socio.

Como expresa Gravano (2012: 1), “cuando la gente actúa en organizaciones no deja de desarrollar la cultura”, refiriéndose a las formas de hacer, de pensar y de expresar. El club, como parte de la vida del sujeto es otro aspecto fuertemente cultural, que también está reflejado en los hábitos de conducta de los socios. Para ellos, como se relevó en las entrevistas realizadas, el club es su “segundo hogar”. “Es el club más grande de Olavarría. Un grupo de amigos viene y se junta acá. Ese es el plan. En los otros clubes, los chicos van, hacen la disciplina que tienen que hacer y se vuelven a su casa. Acá siempre te encontras con alguien y te quedas para pasarla bien. Todos los días”, dijo uno de los socios entrevistados haciendo referencia a lo dicho anteriormente. “El club es mi segundo hogar. Me paso la mitad del día en el club, disfruto mucho de estar ahí”, afirmó otro. “El club es mi vida. No hay otra cosa, es mi casa. Estoy acá durante las 24 horas del día. Es un lugar de encuentro con amigos, un plan que hago para pasar la tarde. Soy bataraz de muy chico y es una energía especial que le tengo, un amor intenso”, agregó otro socio entrevistado por el investigador.

En primer lugar, para las generaciones más jóvenes Estudiantes se convierte en el lugar de encuentro entre amigos, pasando momentos en el interior del club y disfrutando de las diferentes instalaciones, además del deporte que practican en cada caso. Ya sea día de semana o fin de semana, los más jóvenes aprovechan a Estudiantes como un “lugar de estar” y reunirse con amigos. También se van formando vínculos con deportistas de otras disciplinas en el interior.

Pero para las generaciones con más antigüedad, el club también se convierte en su segundo hogar al disfrutar de la práctica de un deporte a elección durante los días de semana, mientras que los fines de semana se utilizan las instalaciones (como el parque y sus juegos) para realizar diferentes

actividades en familia. Mediante estas representaciones simbólicas, las personas dan sentido, en forma compartida, a las acciones y actividades que realizan en el interior de Estudiantes.

Justamente, y enriqueciendo lo dicho anteriormente, la jornada familiar de los domingos y sus prácticas se constituyen en un modo de acción propio del sistema cultural del club. En las observaciones realizadas se identificó fuertemente marcada la función social de la organización, ya que la acción de ir al club para disfrutar de las diferentes actividades se convierte en un “plan”. En las entrevistas realizadas con socios, y ante las consultas acerca de qué usos hacían del club, se vio marcada esta tendencia: “el club es un lugar de encuentro con amigos, un plan que hago para pasar la tarde. El plan principal es el club, todo el día. En el verano, también venimos a la noche para cenar” (socio de 18 años); “venimos a juntarnos con amigos, a pasarla bien y disfrutar. Y durante los fines de semana se viene con la familia. Es un lugar de estar” -socios de 16 y 17 años-; “siempre usé el club para hacer las diferentes disciplinas y para momentos familiares. Venir es un plan, una actividad a realizar con la familia” -socio de 39 años-. Estas son sólo algunas de las expresiones. Así se puede apreciar el constante movimiento de personas de diferentes generaciones, aprovechando las instalaciones en una “salida” que se convierte en un ritual de la jornada dominical.

Pero el concepto “plan” no tiene el mismo significado para todas las personas entrevistadas, ni representa lo mismo. Aquí es prudente interiorizarse en el concepto de signo que introduce Ferdinand de Saussure (1916), quien analiza el lenguaje desde el punto de vista estructural. La definición de signo lingüístico del autor incluye dos componentes y admite la división del signo en dos partes: significante -imagen acústica- y significado -componente mental referido a la idea o concepto representado por el significante-.

Se apela a esta conceptualización en el aporte del análisis porque nos permite comprender y entender que, la palabra “plan”, no significa lo mismo para todos los socios. En el análisis, “plan” sería el significante, mientras que el significado es diferente para cada uno de los entrevistados que se refirieron a los usos o visitas que hacen del club: para algunos significa pasar los momentos de ocio, para otros disfrutar el día con la familia, para otros realizar actividades con amigos dentro del club, también ir a cenar con la familia, compartir entre amigos una tarde en un espacio libre y verde. El componente mental referido al “plan” difiere en cada una de las personas y es el concepto que le permite a cada uno de los socios proyectar su vínculo con el club, el cual es diferente según cada caso ya que cada usuario se vincula con la organización deportiva a través de

múltiples formas. Sin embargo, se reconocen elementos comunes como el “disfrute”, el pasar el tiempo con la familia, entre otros.

Avanzando en el análisis, la cultura está compuesta por **creencias y valores** que, en algunas ocasiones, se transforman en **normas** cuando las personas se ponen de acuerdo en explicitar lo que se debe o no se debe hacer. También son **creencias compartidas** que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa. En Estudiantes hay numerosos ejemplos de normas: los cuidados en las instalaciones y hacer un uso adecuado de las mismas, la forma de ingreso a la organización mediante la presentación del carnet o pagando la entrada, el respeto hacia los profesores y socios, ayudar y colaborar con los compañeros dentro de un determinado equipo, tener un buen comportamiento y cumplir con las exigencias que cada disciplina implica.

También hay normas que exceden las del conjunto social amplio, cuestiones propias de las diferentes disciplinas deportivas que conforman la organización. Son normas que tienen que ver más con la especificidad de cada uno de los deportes que con un contexto general. En canotaje, utilizar la vestimenta de seguridad adecuada para la práctica de remo en el arroyo Tapalqué es una norma al igual que ocurre con el tenis al momento de usar el calzado apropiado para el cuidado de las canchas de polvo de ladrillo. En el golf aparecen otras: una norma se refiere a la vestimenta reglamentaria, la cual está conformada por chomba y zapatos que no dañen el césped. Además, cada jugador se hace responsable de la cancha y no mueve obstáculos como lo pueden ser las ramas de los árboles. Si no se respetan las normas explicadas, existen sanciones para aquellos que no las cumplen.

Los **actos simbólicos** también dan cuenta de la cultura del club, y uno de ellos es el “**Bataraz de Oro**”. Esta tradicional ceremonia, que se realiza de forma anual hace más de una década, tiene como objetivo premiar y reconocer a los deportistas que tiene el club, además de unir a los mismos en un evento que es y va dirigido para todos. Además, los miembros de la organización realizan esta ceremonia para celebrar y reforzar los **valores de la vida organizativa**. Con la organización de la comisión directiva, el evento convoca a todos los socios y deportistas, quienes son los que disfrutan el mismo como una verdadera fiesta del club. Cada una de las disciplinas tiene tres representantes -elegidos por las distintas comisiones preponderando los buenos resultados logrados-, y se entrega el Bataraz de Plata al ganador de cada una de ellos. Luego, entre los ganadores, se elige al Bataraz de Oro, galardón para el mejor deportista de la organización.

También existe, dentro del sistema cultural de Estudiantes, cierta **valoración social de los puestos de trabajo y funciones**, relacionada a la forma de resolver los **conflictos** que surgen. Hay diferentes tipos de problemas, los cuales se solucionan por distintos caminos. Cuando el problema surge en el interior de una disciplina, siempre se acude al profesor encargado del área; y cuando el conflicto nace en el interior del club pero por fuera de la práctica de un deporte específico, también se recurre a cualquier profesor que esté a disposición mediante el argumento, brindado por autoridades de la organización, de que “todos son responsables y están a la altura para resolverlos”. Aquí se valora positivamente la profesionalidad y capacidad del profesor en su puesto de trabajo.

A su vez, surgen los casos en los cuales no hay profesor disponible ya que el problema nace en sectores específicos como el parque de juegos o la avenida central. Aquí, es el encargado de la seguridad del club -que están distribuidos en el interior- quien debe resolver la situación de forma inmediata, confiando en su potencial para dicha función. Luego, según la gravedad de la situación, las inquietudes son dirigidas a la comisión directiva y allí se definen los pasos a seguir. Así se resuelven los conflictos manifiestos del Club Atlético Estudiantes.

Además, se reconocen otro tipos de conflictos, pertenecientes al orden de lo no manifiesto y que están en completa relación con la trama política de la organización. La toma de decisiones por parte de la comisión directiva en función a los trabajos a realizar en diferentes áreas de la organización, repercute en los dirigentes de cada una de las disciplinas y genera tanto descontentos como adeptos. Esta es la trama política de Estudiantes, la cual se va desarrollando de forma diaria mediante innumerables negociaciones entre las partes involucradas, tal como se señalara, por ejemplo, en el uso del espacio compartido entre la comisión de patín y vóleibol.

La **tecnología** es otro elemento cultural y se expresa en Estudiantes de una forma particular. Uno de los aspectos más sobresalientes que tiene el club para los socios, según se pudo reflejar en las entrevistas, son las instalaciones y sus tecnologías. El club cuenta con una avanzada tecnología en diferentes sectores -como el gimnasio de pesas, básquetbol, equitación, hockey-, la cual es aprovechada y utilizada por los socios y deportistas en las diferentes actividades para así desarrollar de la mejor manera un deporte determinado.

El uso de internet y la tecnología de la comunicación van de la mano. Si bien la temática tendrá un análisis con mayor profundidad en el capítulo 7, aquí solamente se señalará que los socios

“siguen” a las redes sociales del club como Facebook y Twitter pero no hacen un consumo continuo. Es decir, están en contacto pero no las visitan diariamente. Y el sitio web tiene pocas visitas de la masa societaria del club.

Los atributos económicos como cultura

La cultura es una construcción simbólica y de artefactos materiales, con una mirada por parte del observador que interviene. Es así como en Estudiantes, como en cualquier organización, existen condicionantes materiales y simbólicos para ser miembro. Un condicionante es el monto que fija y las condiciones para ser asociado al club, ya que los costos de las cuotas a abonar mensualmente para ser socio son importantes. Para una persona individual, el valor económico total es alto, aunque esto se duplica o triplica cuando se hace referencia a una familia. En síntesis, Estudiantes es un club elitista. Pero esta realidad tiene un análisis más profundo.

Si se recorre la historia del club, con sus presidentes y personas que ocuparon los principales cargos de la comisión directiva, se hace visible una consideración innegable. Las personas que estuvieron en posiciones importantes para las tomas de decisiones dentro del club siempre pertenecieron a la clase “acomodada” de la ciudad. Fueron “apellidos” de una cierta posición social, con determinado poder económico y político, los que siempre estuvieron ligados a Estudiantes durante toda su historia. Y esto se fue heredando de generación a generación, con claros ejemplos que aparecen hoy en la actualidad: la familia Pugnaroni -hoy Eduardo es el presidente, pero el legado se mantiene de su padre-, la familia Emiliozzi -hoy Maximiliano ocupa uno de los puestos más importantes en la subcomisión de básquetbol, pero su familia siempre estuvo relacionado con el club-. En la actualidad, se mantiene esta tendencia y para aquellos que quieren pertenecer activamente al club -utilizar las instalaciones, por ejemplo-, se le exige ciertas cuotas mensuales que no están a la alcance de todos los habitantes de la ciudad, dejando en claro que existen ciertos atributos económicos para “pertenecer” a la organización.

Aquí es conveniente realizar un análisis de lo dicho tomando como referencia a Pierre Bourdieu, quien ofrece herramientas para comprender lo explicado en párrafos anteriores. Lo que hace el autor es, en un momento determinado, analizar la sociedad de Francia y se refiere al espacio social como una categoría teórica construida para leer la realidad y la sociedad. El espacio social es construido de tal modo que los agentes o los grupos son distribuidos en él en función de su posición en las distribuciones estadísticas según los dos principios de diferenciación que, en las

sociedades más avanzadas, son los más eficientes: el capital económico y el capital cultural. De ahí se sigue que los agentes se encuentran allí empleados de tal manera que tanto más en común tienen en estas dos dimensiones cuanto más próximos estén, y tanto menos más separados. Las distancias espaciales sobre el gráfico equivalen a las distancias sociales.

Las personas son distribuidas, en la primera dimensión, según su volumen global de capital; y en la segunda dimensión según la estructura de su capital, que es el peso de los diferentes tipos de capital -económico, cultural- en el volumen total. Así, en la primera dimensión, los que tienen un fuerte volumen de capital global como los patrones, los miembros de profesiones liberales y los profesores de universidad, se oponen y están del otro lado de los más desprovistos de capital económico y cultural como los obreros sin calificación. Las personas ligadas al Club Atlético Estudiantes pertenecen al primer grupo de agente mencionado -con fuerte volumen de capital-. Como dijo Bordieu (2001: 6), “hay que hacer, en cada momento de cada sociedad, un conjunto de posiciones sociales que está unido por una relación de homología a un conjunto de actividades o de bienes, ellos mismos caracterizados relacionamente”. Las personas ligadas al club tienen determinadas posiciones sociales y, en este momento, también están relacionadas a un determinado conjunto de actividades y bienes.

El espacio de las posiciones sociales se retraduce en un espacio de tomas de posición o, en otros términos, al sistema que define las diferentes posiciones del espacio social corresponde un sistema de separaciones en las propiedades de los agentes, es decir, en sus prácticas y en los bienes que poseen. A cada clase de posiciones, el *habitus* hace corresponder un conjunto sistemático de bienes y de propiedades, unidos por una afinidad de estilo. El *habitus* es la generación de prácticas que están limitadas por las condiciones sociales que las soporta y es la forma en que las estructuras sociales se graban en nuestro cuerpo y nuestra mente, y forman las estructuras de nuestra subjetividad, la cual incluye nuestras formas de acción y pensamientos.

Pero lo esencial es que, cuando estas estructuras son percibidas a través de categorías sociales de percepción y de principios de visión, las diferencias en las prácticas, los bienes poseídos y las opiniones se vuelven diferencias simbólicas y constituyen un verdadero lenguaje.

Esta explicación permite analizar quienes son los agentes -y las posiciones que ocupan en el espacio social- que siempre estuvieron ligados a los cargos más importantes de Estudiantes, dando cuenta de los atributos que ellos tienen y que posición ocupan en la sociedad actual o

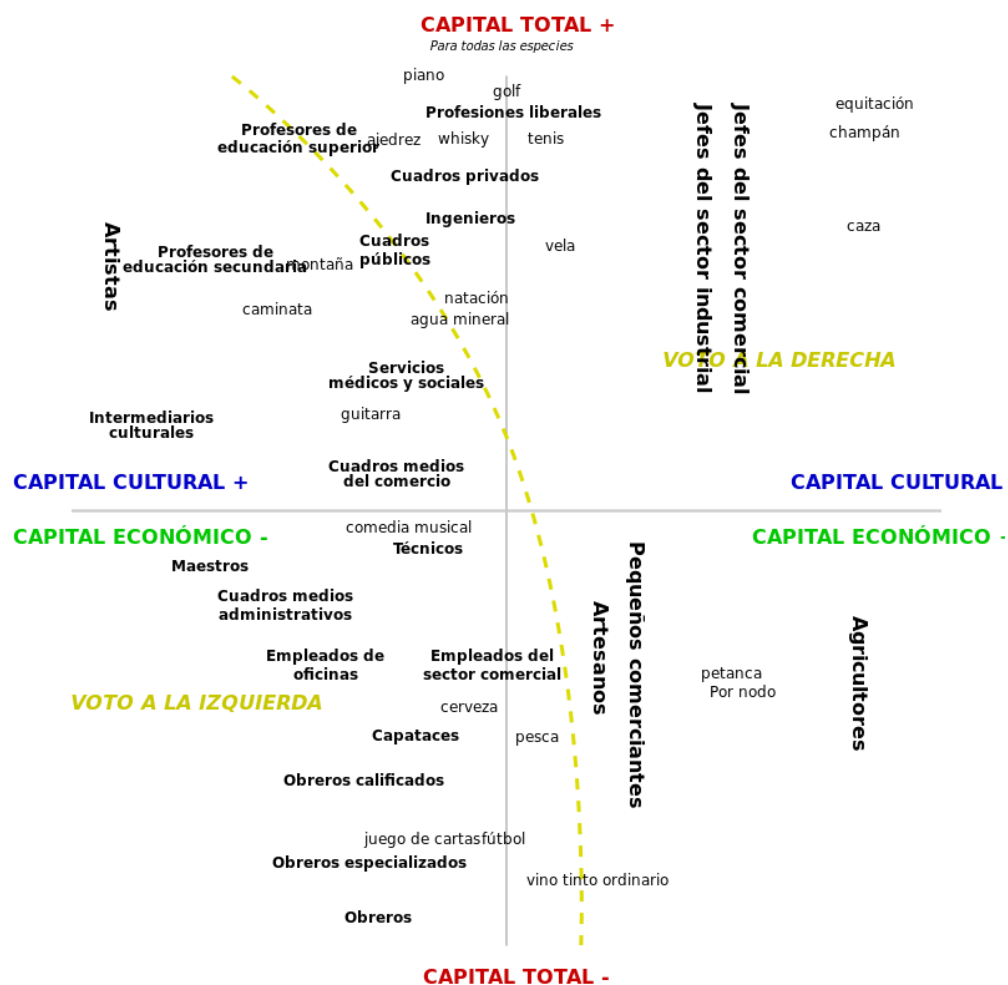
ocuparon en su historia. Viendo el gráfico N° 2, las personas que toman o tomaron las decisiones en la organización en cuestión son parte de la dimensión superior, con un marcado capital total y con ciertas prácticas y bienes poseídos (profesiones liberales, cuadros privados, ingenieros, cuadros públicos, servicios médicos, jefes del sector comercial y jefes del sector industrial). Carlos Víctor Portarrieu fue un histórico presidente del club, ligado al cuadro público y también a los servicios médicos; y Ricardo Hoffmann es otro de los numerosos ejemplos, ex presidente y asociado como jefe del sector comercial.

La distinción en la estructura social y el lugar que ocupan los agentes en el espacio social son claves para explicar las decisiones que se toman en cuanto al funcionamiento del club. No es un simple estilo de vida que se deriva de pertenecer a una clase sino que implica la totalidad de los actos y pensamientos, pues es la base con la cual se toman determinadas decisiones. El lugar que ocupan los principales dirigentes en este espacio social explica determinadas decisiones y la política del club -el alto valor de la cuota social es un ejemplo, los deportes en lo que se destaca o expande-.

Un aspecto más: el modelo define las distancias que son predictivas de reencuentros, de afinidades, de simpatías o de deseos. Esto significa que las personas que se ubican en lo alto del espacio tienen poca oportunidad de casarse o relacionarse con las personas que están situadas hacia lo bajo. Primero, porque tienen poca oportunidad de encontrarse físicamente; y si ellos se encuentran de ocasión o por accidente, no se entenderán ni comprenderán. Al contrario, la proximidad en el espacio social predispone al acercamiento. Esto explica por qué las personas y sus relaciones en los cargos más altos de Estudiantes, durante toda su historia, provinieron de cierta clase acomodada de la ciudad y con cierto estatus económico. Y porque siempre los máximos allegados a la organización pertenecieron y pertenecen a dicha posición social, trasladándose de generación a generación.

Gráfico Nº 2

Espacio social y prácticas sociales



Espacio social y prácticas sociales según Pierre Bourdieu. Los allegados a Estudiantes están ubicados en la parte superior del gráfico.

Bourdieu, *Capital cultural, escuela y espacio cultura* (2001: 17)

La identidad de la organización

La identidad es otro elemento importante de una organización, cuyos rasgos están comprendidos en el concepto de cultura pero también existen diferencias entre ambos. “La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente (...), no es un resultado del intercambio con el contexto” (Etkin y Schvarstein, 1994: 212). Y a diferencia de la cultura, la identidad está compuesta por aquellos rasgos que permanecen en el tiempo.

El **sentido de pertenencia** de los socios es un elemento identificador y que permaneció en el tiempo en la organización deportiva en estudio, así lo confirmaron las entrevistas realizadas a antiguos y actuales socios. Las personas que conforman Estudiantes sienten al club como propio y es el lugar donde se realizan como personas. El compromiso y la lealtad son elementos que evidencian este sentimiento de pertenencia, y los socios sienten la satisfacción y el orgullo de ser parte de Estudiantes, del cual se sienten identificados por sus formas de acción.

La identidad también se manifiesta a través de los símbolos o rasgos característicos: los colores del club, el lema, la camiseta y sus formas, la canción y bandera, sus ídolos históricos y logros. El negro y blanco como colores identificatorios, propuestos por los alumnos de la Escuela Normal allá por el 1912; “los bataraces” como apodo que el club adoptó en 1913 cuando desplegó su primera bandera con los colores blanco y negro del gallo bataraz propio de la zona; presidentes históricos como Carlos Víctor Portarrieu ; ídolos de básquetbol de todos los socios como Gustavo “Lobito” Fernández y Rubén Wolkowyski, son una manera de reafirmar la identidad del club y actúan como códigos de reconocimiento -“pertenecemos al mismo grupo, ya que usamos los mismos colores”-.

El Dr. Carlos Víctor Portarrieu estuvo al frente del club en dos etapas: de 1969 a 1976 y desde marzo de 1996 hasta febrero de 1999. De esos años son las tribunas, la iluminación, la avenida central, el tenis, el autódromo “La Bota”, el gimnasio de pesas y los principios del Maxigimnasio, obras que marcaron un antes y un después en la historia del club. Por estas situaciones, se considera a Portarrieu como uno de los presidentes más influyentes de la historia de Estudiantes, y es considerado ídolo por los seguidores del club. Pero su historia en la ciudad no comienza en el club, ya que tuvo su vida en el ámbito local con una carrera política de 40 años. Alineado al radicalismo en UCR Intransigente, fue intendente de la ciudad en los años 1958-1966 y 1976-1984

-tuvo la conducción en período militar-, aspecto que le permitió tener otro tipo de influencias en la toma de decisiones políticas en beneficio al desarrollo del Club Atlético Estudiantes.

La herencia familiar es otro aspecto que conforma la identidad del club. La persona mayor de la familia, socia del club, hace socio a sus hijos e impulsa la misma suerte entre todos sus familiares. Así es como las generaciones van pasando y el número de la masa societaria se mantiene, producto de la herencia que se va desarrollando a medida que transcurren los años. En una temprana edad, se trata de una transmisión sin intervención del sujeto. Pero cuando el mismo va creciendo a medida que pasan los años, la pertenencia al club y el interés por ser socio se convierte en una elección.

Esta particularidad se reivindica como algo estable en el registro de socios que tiene la organización, con la presencia de un buen número de círculos familiares. A la vez, las familias que ocuparon y ocupan los principales cargos de la conducción directiva de Estudiantes fueron y son parte de una determinada clase social, de sectores económicos, políticos y sociales acomodados de la ciudad. Es una tendencia histórica que se sostuvo a medida que fueron pasando los años.

Por último, el acompañamiento general al básquetbol por parte de los socios es otro de los rasgos particulares que tiene la organización, y que también se mantuvo en el tiempo para ser parte de la identidad de Estudiantes. Sea cual sea la actividad que desarrolle la persona en la organización, hay un apoyo a la disciplina profesional del club y están “pendientes” de lo que suceda con el equipo albinegro en el torneo profesional que juegue, actitud que se describe en acciones como la presencia en la cancha o mantenerse informado por diferentes medios.

La identidad reflejada en la imagen

La identidad, a través de interacciones comunicativas y sobre todo con el exterior, se presenta como imagen de la organización. Según el enfoque semiótico que describe Gabriel Kaplún (2002), más allá de la voz oficial de dirigentes que conforman la comisión directiva y profesores, otros actores como empleados administrativos y de las disciplinas, y miembros de seguridad, también conforman el discurso que la organización transmite al exterior.

Siguiendo la línea del autor, existe una doble dimensión: hay un discurso emergente que escapa a la voluntad de la organización, a la vez que existen intentos conscientes por controlar el discurso y prever los efectos. En Estudiantes, los intentos de manejar el discurso para provocar cierta imagen

se reproduce en los mensajes emitidos tanto por medios de comunicación como por redes sociales, que son las vías de comunicación que maneja el club; y también en los discursos ofrecidos por los dirigentes en eventos puntuales como la presentación de un determinado equipo profesional o en conferencias de prensa.

En consecuencia, existe un discurso identificador de Estudiantes, entendiendo por tal el conjunto de enunciados argumentativos, lingüísticos y no lingüísticos que tienden a ser coherentes entre sí, y que reflejan el lugar que la organización pretende ocupar en el mundo. En el club en cuestión, se pretende dar un discurso que da cuenta de la accesibilidad e inclusión hacia toda la comunidad, demostrando a Estudiantes como el mejor club de la ciudad. Frases como “Somos el club de Olavarría”, “Es el gran club de la ciudad, el tuyo, el nuestro”, “Vos lo haces grande, sumate”, buscan seducir e invitar a cooperar, haciendo visible las intenciones que tiene la organización desde su discurso oficial al exterior. Son frases que se pueden leer en los diferentes medios de comunicación que utiliza el club como su sitio web, redes sociales y publicidad en el medio audiovisual local. Pero más allá de estas intenciones, no siempre consigue obtener dicha imagen porque, como se dijo anteriormente, existen discursos que escapan al control en la doble dimensión.

El discurso está siempre en tensión entre un modelo organizacional implícito y otro explícito. Y si bien el discurso externo tiene la función de eliminar la ambigüedad, no se da siempre. Hacia el exterior, Estudiantes tiende a simplificar su realidad porque hay cosas que no tiene sentido decir hacia fuera o porque no quiere mostrarlas. Por ejemplo, no expone lo excluyente de los valores económicos de la cuota societaria, es decir, no quiere dar cuenta de a quienes excluye debido al alto costo. Pero el modelo organizacional “no dicho” está presente y en la comunidad de Olavarría la imagen que desea brindar la organización no está instalada en su totalidad. Es que en ciertos sectores permanece la idea de un club para pocos, argumentando los valores económicos que maneja para ser parte del mismo. Se confirma lo dicho: hay un discurso emergente “no controlable” y un modelo implícito vigente.

Con la realización de una única consulta, se buscó entre más de 60 personas de diferentes edades y barrios las ideas y representaciones que tienen respecto de la organización. Con apenas una palabra, dieron a conocer lo que les sugería cuando escuchaban el nombre del Club Estudiantes. Y aquí abundaron las palabras (*ver tabla en anexo 1*), dando cuenta de la heterogeneidad en la imagen de la organización para la comunidad local y confirmando lo expuesto en el párrafo

anterior. En la profundización del análisis, se pueden encontrar términos que agrupan palabras, y hay repeticiones que dan cuenta de diferentes aspectos. Se construyeron cuatro **categorías** según los términos utilizados por los consultados: conocimiento del club, antipatía, sentimientos y entorno. Estas permiten comprender que la construcción de la imagen del club en la ciudad es diversa, múltiple y compleja, existiendo varias posibilidades e imposibilitando una única opción.

La palabra “Maxigimnasio” fue una de las más repetidas por un público elegido al azar, siendo este espacio físico una de las representaciones más importantes del Club Atlético Estudiantes. La asociación entre Maxigimnasio - club está presente entre el público.

También hay términos que se pueden agrupar y que, mediante la interpretación, tienen determinado sentido. Palabras como deportes, maxigimnasio, básquetbol, canchas, Sergio Hernández, dan cuenta de un cierto público que siguió, sigue o conoce el club, y que le remite rápidamente el básquetbol y todo lo que rodea a la disciplina u otras disciplinas de la institución. Hay otros términos que también se pueden concentrar como caro, careta, élite, restringido, feo, odio y horrible, para unirse en un término único: antipatía. Las personas que dieron cuenta de estas representaciones no se sienten identificadas con el club ni con sus formas de trabajo y tiene una imagen negativa del mismo en todos sus aspectos, o bien remiten a la distinción que se presentaba a partir del análisis propuesto por Bourdieu.

Hay una tercera alternativa, con términos como corazón, gente, pasión, locura, hermoso y lindo. En un sentido más pasional, este sector del público consultado se transforma en “hincha” y expresa sentimientos de adhesión, relacionados a los valores propios que pretende transmitir el club en cuestión. La cercanía y relación entre el público y el club es profunda, con una organización deportiva que tiene una imagen positiva entre las personas consultadas.

Y otra cuarta opción, con términos que se unen para dar cuenta del espacio exterior del club: avenida, Avenida Del Valle, Parque Mitre, Barrio San Vicente, Arroyo Tapalqué. La mirada de estas personas fue completamente diferente a la de los demás: su primera imagen estuvo asociada a lo que rodea a Estudiantes, ubicándolo en un sector estratégico de la ciudad y con ciertas características específicas (ingreso y salida por avenida, en las cercanías de uno de los parques más concurridos de la ciudad como lo es el Parque Mitre, y con un arroyo que lo atraviesa y lo divide en dos sectores físicos, los cuales están unidos por un puente). Estas miradas sociales compartidas sobre la imagen del club dan cuenta del predominio del espacio exterior por sobre el resto de los

aspectos organizacionales.

Por último, Gabriel Kaplún (2002) explica que en un discurso se pueden identificar ciertas figuras, las cuales permiten una mejor comprensión de su significado. En lo dicho por Estudiantes aparecen figuras como los estereotipos y las metáforas, las cuales son sustituciones del lenguaje que actúan por semejanza o analogía. Los estereotipos, que asocian un atributo objetivo y uno adjetivo, dice mucho sobre la imagen deseada por la organización. En este caso, “jóvenes deportistas”, “profesionales de excelencia”, “profesores responsables”, son estereotipos que aparecen en los discursos oficiales del club. Y las metáforas aparecen en el discurso de la organización para describirse a sí misma: en Estudiantes, se presenta al club como una gran familia y un equipo, aspecto que marca cuáles son sus pretensiones externas en la comunicación.

Ahora bien, la lectura social en el público exterior continúa por una misma línea: más allá de esa imagen que la organización deportiva quiere instalar, abundan las posibilidades y el concepto se transforma en un aspecto heterogéneo entre la comunidad en general. El “afuera” no tiene una única posibilidad y Estudiantes es visto de múltiples maneras, más allá de la intención de la organización deportiva por controlar la imagen mediante los discursos explicados anteriormente.

Como conclusión, los discursos que se emiten mediante la comunicación externa buscan instalar una imagen en la comunidad, más allá de no que siempre sean efectivos. Este aspecto de la organización se trabajará en el próximo capítulo, el cual explicará el funcionamiento de la comunicación externa y sus diferentes formas de comunicar en el club.

Capítulo 6

Comunicación externa

La comunicación externa de Estudiantes

Estudiantes es considerado como un sistema abierto con relaciones con el exterior (Marín, 1997), por lo que la comunicación externa es un aspecto fundamental de dicha organización, ya que posibilita transmitir la información a personas y grupos del exterior, dando a conocer las actividades y propuestas realizadas en el interior del club. En toda organización es importante la comunicación externa, porque permite la difusión de las propuestas que ofrece la misma y así acercarse a toda la comunidad y el entorno, posibilitando la integración de mayor cantidad de personas al club en cuestión. Pero hay diferentes medios y canales de comunicación, y distintas estrategias. Aquí está el punto a analizar en Estudiantes.

El inicio de un área especializada para la comunicación fue hace 8 años, gestión que lideró Ricardo Hoffman desde la presidencia. La comisión directiva encontró falencias en ese aspecto y realizó un trabajo con una consultora de La Plata. Sebastián Aguirre, estudiantes de la carrera Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Sociales, presentó un proyecto y formó el Departamento de Prensa, cuyo objetivo fue dar a conocer todo lo bueno que realiza el club día a día mediante los medios de comunicación y medios propios como sitio web. Luego fueron cambiando los nombres, aparecieron otros estudiantes de la carrera pero el departamento continuó adelante con sus funciones.

Esta fue una novedad para el club, sobre todo para los dirigentes más antiguos de Estudiantes. La organización nació en el año 1912 por lo que tiene 104 años de vida, y en más de 90 no existió área especializada según se pudo investigar en la presente tesis y se pudo corroborar con antiguos dirigentes. En consecuencia, en la actualidad sigue vigente ese “tradicionalismo”, una práctica de resistencia al cambio en relación a las formas de actuar durante el proceso comunicacional. En ciertos sectores no está instalada la presencia del Departamento de Prensa y Marketing, y los dirigentes comunican las actividades de su disciplina por su lado -como lo hacían hace más de 10 años-, sin el tratamiento estratégico que merece dicha información para cumplir los objetivos comunicacionales, la cual sería realizada por personas capacitadas y preparadas para la ocasión. Es que, por muchos años, los lazos comunicacionales se establecieron de esa forma debido a la

omisión de políticas organizacionales respecto al tema. Esta forma de actuar explica, en parte, las falencias actuales del sector de prensa.

La organización recibe y brinda información

En la comunicación externa se puede apreciar a la organización como receptora o emisora de información con su entorno. En este caso, estas actividades interrelacionadas se pueden ver en la actualidad de Estudiantes: la información del entorno llega mediante redes sociales -los socios acceden y escriben por ese canal- o directamente por secretaría. Es un aspecto generacional: los más jóvenes se comunican por redes sociales, las cuales son utilizadas por el club para lanzar debates, encuestas e informar; mientras que los socios más antiguos prefieren el cara a cara en un espacio físico de Estudiantes. Así llega y se canaliza la información del entorno a Estudiantes para luego tomar decisiones pertinentes.

La problemática aumenta en complejidad al analizar al club bataraz como emisor de información. Los *cosmopolitas*, que son las personas que tiene el mayor contacto con representantes del entorno, son M. F.⁴ y C. G.⁵, quienes integran el Departamento de Prensa y Marketing de la organización deportiva en el período analizado. Los mencionados concentran la información para luego distribuirla y trabajar con ella. Además, este departamento no sólo tiene la función de trabajar en comunicación externa y en relaciones institucionales, sino también en cuestiones específicas de marketing como imagen y otros aspectos.

Los objetivos a cumplir por parte de esta área específica son dar a conocer con la mayor transparencia posible los quehaceres cotidianos del club, destacar el trabajo interno y el esfuerzo del mismo, informar sobre los logros deportivos de los diferentes deportistas y equipos, y utilizar las herramientas y recursos apropiados para estimular el sentido de pertenencia en el socio. Lógicamente, también se pide actualidad en la información y trabajar con las personalidades del club. Todas estas metas son propuestas por la comisión directiva, aunque hay algunas de ellas que no se logra con creces por diferentes motivos a explicar más adelante.

⁴ M.F. es actual estudiante de la carrera de Comunicación Social con orientación mediática en la Facultad de Ciencias Sociales de la UNICEN (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires). También estudió la tecnicatura de periodismo en la Universidad Nacional de La Plata con sede en Laprida.

⁵ C.G. estudió en la UTN (Universidad Tecnológica Nacional) de Capital Federal y es Experto en Marketing, especializado en marketing digital y comercio electrónico. Además, estudió la carrera de Comunicación Social en la UNICEN en un período de cinco años.

Los principales actores de la comunicación externa, además del departamento propiamente dicho, son los socios y los medios de comunicación. A la comunidad se le intenta llegar a través de los medios de comunicación, y a los socios mediante canales directos por parte de Estudiantes como redes sociales o papelería de difusión que surge de la sede, además de los medios. Las relaciones con el gobierno municipal, las instituciones educativas y sponsors son llevadas adelante por las autoridades del club.

Como afirma Marín (1997), los medios de comunicación son esenciales en el momento de pensar la comunicación externa de cualquier organización deportiva, teniendo en cuenta la influencia de ellos en la agenda pública diaria. Si bien lo ideal sería brindar la mayor cantidad de información posible a este agente externo, Estudiantes tiene dificultades en este aspecto y así se descubrió mediante observación y entrevistas realizadas. Hay varios eventos, como campañas solidarias, que sólo se difunden mediante las redes sociales de la organización. Sin embargo, este alcance es limitado ya que sólo los socios están conectados a este canal de comunicación, por lo que la mirada debería ser ampliada para llegar a los medios de comunicación masivos en todas las actividades.

La dificultad para llegar a los medios de comunicación ocurre por los siguientes aspectos: no se comunican todas las tareas que se realizan en el club, las cuales son muchas y hay algunas -sobre todo solidarias- que no tienen la difusión pertinente; a las personas encargadas no les llega información de todos los deportes que propician las actividades diarias del club; y la información que llega de algunas disciplinas no es completa y tiene cierta deficiencia en la profundidad de los datos. Pero esta dificultad ocurre por falta de comunicación interna, ya que el Departamento de Prensa y Marketing no cuenta con los datos suficientes para explotar al máximo sus recursos. Más adelante, retomaremos este problema con mayor profundidad de análisis.

Otro aspecto para analizar se refiere a la relación condiciones técnicas - cultura para llevar a cabo el proceso, dimensión que aborda Bartoli (1992). En Estudiantes, sucede que las condiciones técnicas -las herramientas- para llevar un adecuado plan parecen estar a disposición, pero no son suficientes. Como ejemplo de la relación dicha anteriormente y según refieren las personas encargadas de la comunicación del club, hay un factor cultural en algunos grupos, sobre todo en aquellos compuestos por personas de mayor edad -como por ejemplo el grupo que trabaja en la disciplina "hipismo"-, que dificulta el proceso de comunicación, porque las personas de dichos

grupos no tienen “incorporada” la presencia del Departamento de Prensa y Marketing ni las tecnologías disponibles como redes sociales.

A su vez, el área especializada y encargada de difundir las actividades no se acerca a dichos grupos y no logra construir interlocución con los dirigentes y deportistas que conforman algunas de las disciplinas, pensando aquí a la comunicación como construcción de sentidos compartidos.

Hipismo, que es la sección ejemplo de este caso, se siente “excluida” ya que el Departamento de Prensa y Marketing no difunde sus actividades ni participaciones en diferentes torneos, aspecto que se apreció mediante el análisis de los materiales relevados en el club. Es decir, observando redes sociales y otros medios de comunicación y confirmado por dirigentes de dicha disciplina mediante entrevistas. Ante el poco “alcance” que tiene el departamento propiamente dicho y la no realización de acciones para mejorarlo, la importancia de la comunicación no es “construida” en dicha disciplina. Se pudo registrar algunas tendencias: existe desconocimiento sobre cómo trabaja el Departamento de Prensa, dicho departamento no se convierte en “facilitador” de promoción y difusión de las propuestas de algunas disciplinas como es el caso de hipismo con su escuela, y la sección no tiene una persona de prensa que pueda transmitir las informaciones a las personas encargadas del club. Todas estas cuestiones dan cuenta de las dificultades que surgen en la comunicación entre hipismo - Departamento de Prensa y Marketing - comunidad, y la poca difusión y conocimiento que existe sobre sus actividades en la comunidad local.

Entonces, al momento de elaborar el plan de comunicación global, habrá que tener cuenta las condiciones previas de estrategia y propiciarle a cada sector las herramientas más favorables.

La comunicación externa y sus diferentes formas de comunicar

La comunicación externa abarca varias dimensiones. En la comunicación externa **operativa**, aparecen los miembros que se hallan en contacto directo con el medio externo, de forma diaria, por lo que vehiculizan una imagen y mensajes en nombre de la organización (Bartoli, 1992). Los encargados del Departamento de Prensa y Marketing, empleados de determinados sectores del club como la secretaría y la portada de ingreso, el gerente de la organización, profesores y dirigentes de los diferentes deportes son los que llevan adelante esta función al comunicarse con los socios, la comunidad, proveedores, entre otros.

La comunicación externa **estratégica** es llevada a cabo por actores que tienen la función de desarrollar relaciones positivas con personas consideradas claves como políticos municipales,

empresarios, otros dirigentes, etc. En Estudiantes, quienes realizan este trabajo son las personas que ocupan los cargos más altos de la estructura formal, quienes representan jerarquía y autoridad. Esto es el presidente Eduardo Pugnaroni junto al resto de los dirigentes de la comisión directiva como Juan Mondragón y Juan Incauragarat. También lo hacen dirigentes de las disciplinas como Cruz Arouxet en el básquetbol, quien mantiene relaciones con las personas más importantes del Municipio y otros sponsors para llevar a cabo el proyecto profesional de dicha disciplina.

Por último, la tercera dimensión de la comunicación externa da cuenta de la información externa **de la notoriedad**. Aquí ya no comunican los miembros, sino la organización para hacer conocer sus propuestas y actividades. Estudiantes, en este aspecto, realiza su publicidad mediante medios locales como televisión, gráfica y radio, además de llevar a cabo actividades sociales con escuelas especiales y otras instituciones, y desarrollar también eventos solidarios en los cuales se recaudan diferentes productos que luego son donados a otras organizaciones. Con esto, lo que pretende Estudiantes, además de difundir sus actividades, es mejorar la imagen general ante la comunidad. Así lo confirmaron en las entrevistas las personas que conforman el Departamento de Prensa y Marketing. Si se toma el análisis del campo de Bourdieu, Estudiantes se coloca como “benefactor” y con eso marca distancia respecto de quienes serán “beneficiados” y no alcanzarán a ser “socios”.

A su vez, y en lo que requiere su análisis, la organización se presenta en grandes eventos de Olavarría como la “Expo” para colocar su stand e informar sobre sus actividades. La “Expo” es un evento anual que se realiza en el predio ferial de la Sociedad Rural, la cual es organizada por dicha entidad en conjunto con la Cámara Empresaria. Durante tres jornadas, los expositores pagan sus lugares para así realizar una muestra comercial, industrial, ganadera y de servicios, además de realizarse diferentes presentaciones artísticas. Esta exposición también tiene su sello político, con la presencia de referentes de diferentes sectores y sus discursos. En este sentido, la participación de Estudiantes en la “Expo” no es azarosa, sino que está asociada a la relación histórica de los presidentes del club con la Sociedad Rural. Los nombres propios de los grandes cargos de Estudiantes siempre pertenecieron al sector social acomodado económico, social y político, en plena relación con la entidad rural mencionada. Esto reafirma su posición social en la ciudad.

Profundizando la comunicación externa, hay otra manera de comunicar para los empleados, que se da en lo cotidiano y en el marco de contextos externos, personales o profesionales. Es decir, promueven la organización y su seriedad para el trabajo. En Estudiantes, esto se produce a partir de la identificación que tienen los empleados con el club. Es decir, el empleado quiere hablar, está

motivado y se siente identificado, por lo que la promoción externa viene de la valoración personal (Bartoli, 1992). Después, en el seno de su entorno laboral, puede no estar convencido de algunas decisiones tomadas por la comisión y ponerlas en duda, pero en el plano exterior “defiende” y “valora” las tareas realizadas debido al afecto que tiene por el club. Los propios empleados, en entrevistas desarrolladas, admitieron esta realidad. Frases como “es el club más grande de Olavarría y está en franco crecimiento gracias a sus actividades”, “cuento lo maravilloso que es para que lo conozcan” y “para el afuera decimos que es un excelente y hermoso club, que vengan a pasarla bien”, aparecen en las entrevistas realizadas. Y lógicamente, en este sentido se cumple el objetivo de la comisión directiva ya que los empleados promueven los mensajes generales de la organización.

Los problemas internos que afectan en lo externo

Uno de los reconocimientos realizados a partir del análisis de los datos indica la escasa y débil comunicación interna, lo que dificulta a la externa. El Departamento de Prensa y Marketing, encargada de concentrar la información, tiene serias dificultades para tener alcance en algunas disciplinas y no realizan las tareas necesarias para cumplir ese propósito, no advirtiendo este problema. Esto se produce porque, como afirma la autora Annie Bartoli (1992), las funciones de la comunicación interna y externa están relacionadas y son dependientes. En consecuencia, es importante el buen funcionamiento de ambos canales de mensajes, algo que en Estudiantes no sucede ya sea por falta de interés de los protagonistas involucrados -área especializada y dirigentes / profesores de las disciplinas-, por la política dispuesta desde la comisión directiva o por cuestiones involuntarias de las personas que trabajan en las disciplinas.

La “comunicación global” no se está realizando de buena forma, todo ocasionado principalmente por la escasa comunicación interna entre las partes del club. Algunas disciplinas como la equitación y el softbol no entregan las informaciones que permitan cumplir con los objetivos buscados al existir dificultades tanto en el contenido como en el proceso, en el sentido de que no se utilizan los soportes internos adecuados para la información. Tampoco lo hacen con una anticipación pertinente, aspecto fundamental para diagramar un programa de actividades y realizar una aceptable cobertura del evento.

En cuanto a los discursos de la *comunicación global*, en Estudiantes se encuentra el de **identidad**, el cual permite a la organización ser identificada entre otras organizaciones y apunta a reforzar el

sentimiento de pertenencia. Son mensajes caracterizados por cierta carga emotiva, que tienen como misión llegar al “corazón” del hincha albino. Conceptos como “entrega”, “esfuerzo”, “sentimiento”, “actitud batavaz”, “compromiso”, están presentes en ellos y según confirmaron las personas encargadas de construirlos en diferentes entrevistas, los mensajes tienen el objetivo de “tocar” la sensibilidad del simpatizante y fortalecer el sentimiento por la organización. Los mismos son emitidos mediante redes sociales, publicidad en los medios de comunicación y en eventos festivos del club.

El **discurso fáctico**, en cambio, se da en ocasiones puntuales. Esta comunicación describe procedimientos, tecnologías y organización. Cuando se realiza alguna obra particular -como fue el Macrogimnasio- o se incorpora material de alta tecnología a alguna disciplina -como el nuevo tablero electrónico al básquetbol-, se emiten mensajes en los cuales se explican las características físicas y técnicas de dicha obra o material. Un ejemplo claro de este tipo de discurso fue cuando se construyó el Macrogimnasio durante mayo del 2015, momento en el cual el club dio a conocer las características de dicho gimnasio, siempre relacionadas al espacio físico y sus posibilidades. Pero como se dijo en el inicio, este discurso surge en momentos puntuales y no es constante.

El discurso que sí se origina es el **cultural**, el cual expresa los valores de la organización. En la comunicación externa, con el slogan “un gran club para una gran ciudad”, Estudiantes trata de instalar la idea de un club con muchas propuestas y actividades, accesibles para una ciudad con posibilidades. La idea de “un gran club...”, con una buena diversidad de opciones en sus grandes instalaciones, “...para una gran ciudad”, es decir, para una ciudad grande y con cierto poder de desarrollo, que cuenta con una determinada población con posibilidades de acceso al club. Esto lo intenta principalmente mediante los medios de comunicación y lo cierto es que, para tener acceso al club, hay que tener un determinado recurso económico tal como se nombrara. En los mensajes internos también se produce este discurso, transmitiendo valores como el trabajo, la educación, la solidaridad y el compromiso con el club. Esto traduce el proyecto que tiene Estudiantes de formar jóvenes mediante la educación y el deporte.

Casos puntuales de déficit en la comunicación interna y externa

Las dificultades que surgen en la comunicación externa y la información, por deficiencia en la comunicación interna, tiene ejemplos. Por falta de interés y restarle importancia a un factor fundamental de toda organización como lo es la comunicación o también por errores

involuntarios, estos problemas existen y, desde el rol de investigador mediante la observación, se pudo apreciar algunas de sus consecuencias comunicacionales.

El área especializada tiene poco alcance a disciplinas “periféricas” como el hipismo, la cual no cuenta con la difusión pertinente, a diferencia de los deportes “centrales” como el básquetbol y fútbol. Si bien es una disciplina alejada de la sede central en lo que refiere a espacio físico, la comunicación también tiene sus complicaciones y los actores encargados de dicha función no tienen llegada a la disciplina en cuestión. Las causas son claras: pocos dirigentes que trabajan en la disciplina, y si bien lo hacen de gran manera, no tienen incorporada la dimensión comunicativa y no informan de sus actividades; y el área especializada no logra tener el alcance ni la cercanía necesaria para facilitar el intercambio de información y lograr una difusión pertinente. Entonces, en la realización de los eventos, no informan con la anticipación adecuada y el Departamento de Prensa y Marketing no puede hacer la actividad de difusión como corresponde. Además, no cuenta con una nutrida agenda de actividades a realizarse en el predio del club durante el año y una buena difusión de las que existen sería importante para aumentar la popularidad de la disciplina y atraer socios, sponsors y público en general.

La sección, como uno de sus objetivos, desea difundir la escuelita de hipismo y hacerla conocida en la ciudad. Pero como lo mencionaron los mismos dirigentes en las diferentes entrevistas, dicen no contar con el apoyo del Departamento de Prensa y Marketing. Se sienten excluidos porque, a su parecer, dicho departamento “no está” en todas las secciones -no lo creen posible- y termina siendo funcionales, de forma “involuntaria”, a las disciplinas “con más llegada y populares”. Los dirigentes entienden que, diariamente, no se promociona la escuela.

El remo y canotaje es otra de las disciplinas que tienen algunas dificultades pero desde otro enfoque. Este deporte de Estudiantes tuvo la posibilidad de formar deportistas de élite como Agustín Vernice y Lucas Díaz Aspiróz, quienes representan al club, la ciudad y al país en diferentes eventos internacionales como Copas del Mundo y Mundiales -son diferentes y los máximos torneos a nivel mundial-. Es la oportunidad de demostrar el buen trabajo realizado sobre los deportistas y exhibir los entrenamientos específicos llevados a cabo para así lograr que estos atletas se desenvuelvan en el orden internacional. Dicho en otras palabras: mostrar que son parte del orgullo del club, y que Estudiantes formó deportivamente y es la responsable del nivel de los deportistas. Sin embargo, eso no sucede porque cuando compiten en las pruebas mundiales, la sección no informa al área especializada y la prensa de Estudiantes sigue a los deportistas

mediante los medios de comunicación. La relación debería ser inversa: que la información tenga su nacimiento en Estudiantes con mensajes estratégicos -del estilo “Agustín Vernice, orgullo bataraz y producto del trabajo serio del club”- y a partir de ahí, el seguimiento sea desde el propio club. Si bien está la posibilidad de que cada medio haga su trabajo y cobertura específica de lo sucedido en la cita internacional, Estudiantes podría utilizar estratégicamente sus mensajes y formas de comunicar para resaltar el trabajo que se hizo en el surgimiento de estos deportistas. Se trata de una estrategia discursiva que permita, con los mensajes como herramienta, poner en primer plano el trabajo realizado por el club para la formación de los deportistas que se destacan a nivel internacional.

Además de todo lo dicho, el tiempo aparece como un factor fundamental. En algunas ocasiones, el motivo de la no realización de una cobertura pertinente de un determinado evento es la falta de anticipación para dar la información. El sector encargado de desarrollar tal función necesita tiempo para preparar un protocolo de actividades relacionadas a la difusión, publicidad, imagen institucional y trabajo de prensa. Entonces, es requisito fundamental que las disciplinas, como organizadoras, comuniquen la información del evento con una buena anterioridad para así preparar todo de la mejor manera y realizar la cobertura mediante notas previas y constante difusión. En Estudiantes, y en algunas disciplinas, esto es materia pendiente, ya sea por un problema de planificación por parte de los organizadores de los eventos o por cuestiones involuntarias vinculadas a las acciones del Departamento de Prensa y Marketing.

Desde el Departamento de Prensa y Marketing también se deberían realizar acciones para mejorar este aspecto de la comunicación ya que, en la planificación de actividades, no se perciben herramientas que permitan crear una agenda a corto, mediano y largo plazo.

A su vez, hay informaciones del club que no salen del Departamento de Prensa y Marketing, por lo que no tienen el tratamiento adecuado para producir mejores resultados en la difusión. Desde el aspecto formal y en determinados eventos en los que hay sponsors, las empresas que acompañan tienen su propia área de comunicación y ofician de agente externo para distribuir la información entre sus empresas y comunidad. Aquí vale una aclaración de la relación entre club-deporte-sponsors. Cuando existen determinados eventos deportivos y sociales, en los cuales se necesita de recurso económico externo para su realización, es habitual que los organizadores -es decir, dirigentes de la disciplina en cuestión- busquen este recurso en empresas u otras organizaciones privadas. El club, con la comisión directiva como autoridad, permite este tipo de búsqueda y abre

las puertas a cualquier organización que quiera colaborar. El recurso económico buscado y encontrado es dirigido totalmente hacia el evento, posibilitando el desarrollo del mismo. Es así como, en una conferencia de prensa -para dar un ejemplo-, pueden aparecer integrantes del área de comunicación de la empresa y hacer su propio trabajo. Ahora bien, la cuestión aumenta en complejidad cuando se refiere al aspecto informal y a la difusión de la información desde el interior del club.

Son muchos los casos de profesores, entrenadores o dirigentes que, al tener relación directa con miembros de algunos medios de comunicación, distribuyen la noticia a su manera, sin tener en cuenta los objetivos organizacionales relacionados a la temática. Ellos son los encargados de difundir las actividades de su disciplina, dejando de lado la presencia de un área especializada para tal función. Las consecuencias son varias: no se distribuye de forma estratégica la información en cuestión, el Departamento de Prensa y Marketing del club no tiene conocimiento de tal actividad a realizarse en el interior de la organización, no se difunde la información entre los socios mediante las redes sociales o la página del club por falta de conocimiento de dicho departamento, no tiene la cobertura adecuada por parte del sector de prensa y marketing de la organización, ni se puede llevar a cabo estrategias de comunicación para atraer al público en general, socios y sponsors. Dirigentes de la comisión de golf, entrenadores de vóleybol y de rugby, y dirigentes de la equitación, son actores que difunden sus actividades por sus propios medios. Sus relaciones con determinados agentes de medios de comunicación son claves para que se produzca dicho proceso, según se pudo apreciar en las entrevistas realizadas a los propios actores.

La comunicación externa es un aspecto que continuará trabajándose en el próximo apartado, pero haciendo hincapié en las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y redes sociales. Se analizará el funcionamiento de estas herramientas en el club de estudio.

Capítulo 7

Internet y tecnologías de comunicación

Las TIC y redes sociales

Las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) causaron un impacto sin antecedentes durante los comienzos de 1990 en la comunicación y sus formas de llevarlas a cabo. Internet, que antes era un instrumento científico y militar, pasó a ser una red de fácil uso que marcó un antes y un después en la historia de la comunicación. Y el impacto causado llegó también a las organizaciones, las cuales se vieron obligadas a modificar sus formas de comunicar para emplear nuevas herramientas que eran desconocidas hasta el momento. El sitio web es una de las nuevas formas que incorporó cada una de las organizaciones como vía de comunicación, incluso el Club Atlético Estudiantes -www.caeolavarria.com-.

Como sostiene Alejandro Piscitelli (2005), nadie imaginó que Internet podría llegar a tener miles y miles de usuarios. La web es una idea abrazada y utilizada, según un informe realizado por la agencia We Are Social en 2017, por más de 3.750 millones de personas -más de la mitad de la población mundial- y se autoconfigura de pronto de un modo creativo y poderoso en su dinámica. Y a su vez, a pesar de su crecimiento, tiene regularidades que pueden encontrarse en los patrones de comportamiento de sus centenares de millones de usuarios, los cuales te permiten analizar la interacción social.

Una característica importante de Internet es su desigualdad, ya que la tendencia marca concentración de visitas en pocos sitios y la imposibilidad de los sitios pequeños de tener presencia importante. Es decir, existen diferencia claras y habrá que realizar un mayor esfuerzo, pensando en diferentes estrategias comunicativas, para que el sitio web de la organización tenga el alcance deseado.

El sitio web de Estudiantes

Con la explosión de la tecnología, las formas de comunicar sufrieron sus modificaciones. En consecuencia, los modos de hacer periodismo también cambiaron, tomando en esta ocasión al periodismo como una disciplina ubicada dentro de las ciencias de la comunicación y cuyo objetivo es la captación y el tratamiento de la información en sus diferentes formas. Esto nos permite

introducir un nuevo concepto como periodismo digital ⁶, el cual utiliza la tecnología para tener un mejor alcance. En consecuencia, tener un buen sitio web en la organización es importante para la difusión de sus actividades, en este caso de Estudiantes, y llegar tanto a los medios de comunicación como a la comunidad.

La disciplina de coleccionar y presentar información sufrió cambios con la inmediatez en la que las noticias son publicadas. Estamos en una era digital, en la cual la información es presentada lo más pronto posible y por múltiples tecnologías. La audiencia -conformada especialmente por los socios, en este caso- recibe información no sólo constantemente sino también mediante varias plataformas. El sitio web es una de ellas.

Estudiantes sostiene un sitio web con poca actividad, aspecto que ocurre hace varios años. En principio, la página tenía sólo información institucional -como los cargos y las autoridades- pero poca dirigida al socio en relación a las actividades a realizar. Luego, en el proceso que fue desde el año 2012 al 2015, se incorporó un link con informaciones específicas para los diferentes deportes, pero con un diseño básico y poco avanzado, sin explotar al máximo todas las posibilidades de comunicación que ofrece dicha herramienta.

Durante el 2016, el sitio web se rediseñó, pero pareciera no cumplir con el objetivo de ofrecer un producto efectivo y que pueda adaptarse a cualquier plataforma para abrirse con todos los dispositivos. Esta siempre fue una deuda del propio sitio. Si el socio desea ingresar a la página, se encuentra con lo estrictamente institucional ya que se está trabajando detrás de escena en su reestructuración. De esta forma, no alcanza el rendimiento esperado. Diferente es el uso de las redes sociales, pero este análisis se realizará más adelante.

En las entrevistas a socios, y cuando se hizo mención al tema, aparecieron citas que permitieron realizar un adecuado análisis de la situación. Frases como “no aprovecho el sitio web” o “no consumo la página ya que no necesito saber que actividades hay para venir” dan cuenta de las pocas visitas que tiene la página de Estudiantes entre todos los usuarios. Como consecuencia de lo explicado en párrafos anteriores, un porcentaje muy alto de socios no ingresa al sitio web actualmente ni nunca lo hizo. Es que al no ser un buen producto ni existir el interés por parte de

⁶ Concepto introducido por Laressa Watlington. “El periodismo digital es aquel que utiliza conocimientos del periodismo tradicional y los combina con la tecnología para reportar, analizar o compartir información con una audiencia cada vez más mundial”.

las personas pertinentes para que así lo sea, la página no se instaló nunca entre los socios como una vía de comunicación efectiva para informar sobre las actividades del club. Además, la web no es sólo para los socios, sino que debería alcanzar a toda la comunidad. Sin embargo, y así lo marcan las estadísticas, el sitio no se ubicó entre el público general -no socio-.

El funcionamiento de las redes sociales

En los tiempos que corren, realizar periodismo digital es fundamental para una mejor comunicación con los usuarios y la comunidad, para mejorar la comunicación institucional de la organización. Para esto, es necesaria la utilización de diferentes medios y plataformas como las redes sociales, las cuales están dentro de un grupo denominado “narrativas transmedia”, concepto introducido por Henry Jenkins (2003).

Las narrativas transmedia son una particular forma narrativa que se expande a través de diferentes sistemas de significación. Se combinan lenguajes, medios y plataformas, explotando al máximo las posibilidades de cada uno de ellos para una mejor comunicación y cumplir el objetivo del mensaje. Se comunica un mundo narrativo a través de diferentes plataformas.

Ante este panorama, sería recomendable para la organización aprovechar los diferentes canales de comunicación posibles, entre los que figuran las redes sociales. Estas vías cambiaron la forma de comunicar y se consideran como una de las plataformas del periodismo digital. Una buena disponibilidad en las redes sociales es fundamental para aprovechar su inmediatez, permitir una mejor difusión de las actividades entre los socios del Club Atlético Estudiantes y la comunidad, y nutrir de información a los medios de comunicación.

El Club Estudiantes da cuenta de este desarrollo en conjunto de la tecnología y los medios de comunicación, para utilizar ciertas redes sociales y su rol informativo. Facebook es justamente una de las más importantes y el club albino tiene su propia cuenta en dicha red social en forma de “FanPage” -página-, la cual es utilizada día a día por las personas que ocupan el Departamento de Prensa y Marketing.

En este caso, el club utiliza la página creada en Facebook como “Club Estudiantes Olavarría”, considerando ciertos objetivos como difundir diferentes actividades en torno a la organización e incentivar la participación de los socios, publicar ciertas notas con protagonistas de las diferentes disciplinas que se practican en el club, informar sobre resultados de determinados equipos de las

disciplinas en los torneos, y promocionar las diferentes propuestas como la Colonia de Verano, clínicas y otras iniciativas propias.

Según un relevamiento realizado en el período de meses -enero, febrero, marzo y abril del 2016-, con una posterior definición de un período para hacer un registro intensivo de siete días completos -segunda semana de marzo del 2016-, la frecuencia de las publicaciones varía según las actividades pero, de forma aproximada, se realizaron cada 3 horas, haciendo un total de 5 publicaciones por día. Existe un caso especial: cuando Estudiantes se presenta en el Torneo Nacional de Ascenso de básquetbol, las publicaciones crecen porque hacen un puntual seguimiento del partido -cuarto por cuarto, por ejemplo-, publicando los diferentes momentos del mismo para mantener informado a los socios en cuanto al trámite del juego (*ver anexo 4, imágenes 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7*). Una vez más, queda en evidencia la importancia que se le da al básquetbol en relación al resto de las disciplinas, ahora reflejada en las redes sociales.

En relación a los resultados logrados por esta vía de comunicación, el análisis tiene diferentes dimensiones. En marzo del 2017, tiene 7.634 personas que siguen la página, un número relativamente bajo en cuanto a la población local. Pero a la vez, es un número alto en proporción a la cantidad de socios, que en la fecha mencionada anteriormente son 4.500 activos. De aquí se desprende otro análisis: en lo que refiere a los socios, los más jóvenes suelen “seguir” la página y pueden visibilizar sus publicaciones, pero no realizan un consumo cotidiano. Y para los socios más antiguos, la situación es similar: son seguidores pero no la visitan diariamente, sólo ocasionalmente y para realizar consultas. Se convierte en un canal de comunicación útil para aquellos hinchas o personas no socias que viven lejos de Olavarría, quienes pueden informarse a distancia de lo que sucede en su club y responden con mensajes e interacciones.

A su vez, los periodistas locales utilizan esta cuenta de Facebook de Estudiantes para tomar la información y así publicarla en su respectivo medio. En este sentido se cumple el objetivo de difundir las actividades, pero se desaprovecha esta red social como un espacio para recoger ideas de reportajes y conseguir entrevistados relacionados a casos relevantes en el momento de la producción de información por parte de los medios de comunicación. Y tampoco está aprovechada la opción de mostrar contenido generado en portales de noticias, los cuales se pueden llegar a convertir en “virales” gracias a la exposición que se da mediante las acciones “Like” o “Share”.

El Twitter es otras de las redes sociales más importantes de la actualidad y Estudiantes tiene su

cuenta con el usuario CAE Olavarría (@CAEOlavarría), la cual contaba con 2.341 seguidores al mes de marzo, año 2017. En esta red social, el contenido publicado es el mismo al publicado en Facebook (*ver anexo 5*), por lo que no hay diversidad de información. Si bien Twitter te permite publicaciones sólo de 140 caracteres, se publica un determinado link para que, con un simple botón, el usuario se dirija nuevamente al FanPage del Facebook. Lo que se transmite en un lugar está en el otro, trabajando en forma conjunta y de la misma manera.

Lo que sucede con esta modalidad de trabajo es que, en reiteradas ocasiones, se pierde la inmediatez de la comunicación, herramienta fundamental que ofrece Twitter. La rapidez con que se transmite un tuit supera a gran escala el proceso de publicación de otros soportes de comunicación.

Youtube es otra de las redes sociales que puede generar gran impulso en la comunicación institucional, la cual publica vídeos creados por usuarios comunes, fotoperiodistas, empresas y medios de comunicación, entre otros. La función importante es la publicación de vídeos en otros portales a través de un “embed code”. Sin embargo, en Estudiantes está desaprovechada esta opción. Es que el sitio de Youtube es utilizado, únicamente, para transmitir en vivo los partidos del plantel profesional de básquetbol en el Torneo Nacional de Ascenso. Para el resto de las disciplinas, el Youtube es una herramienta ignorada. Otra vez, la supremacía del básquetbol en relación a las demás disciplinas se hace visible en el uso de las redes sociales.

Después aparecen otras redes sociales con determinadas funciones para enriquecer la comunicación como Instagram y Pinterest, las cuales no son tenidas en cuenta en Estudiantes.

Luego de analizar el funcionamiento de las redes sociales en Estudiantes, se presentará a continuación la tercera parte del trabajo, que presentará la síntesis diagnóstica comunicacional y la propuesta de intervención según las necesidades identificadas.

Tercera parte

Síntesis de diagnóstico y propuesta

Tras describir en las páginas anteriores la trama social que se desarrolla en el Club Atlético Estudiantes, con la utilización de categorías teóricas concretas y un trabajo de campo profundo y exhaustivo, se registraron e identificaron varias problemáticas que giran en torno a la comunicación.

La identificación de dichos problemas permitió realizar un diagnóstico de situación para luego, a partir de estos focos conflictivos, presentar un plan de comunicación global que sirva como punto de intervención en la búsqueda de solución de conflictos o bien aspectos no trabajados desde la organización.

Capítulo 8

Diagnóstico y propuesta de trabajo

Diagnóstico de la situación comunicacional

El objetivo de este punto es la realización de una síntesis diagnóstica de la situación en los años 2016-2017. En este caso, en el Club Atlético Estudiantes se registraron varias problemáticas. Y si bien el enfoque del trabajo y la propuesta van dirigidos a la comunicación externa, como se explicó oportunamente en el marco teórico, no se puede analizar dicha dimensión sin tener en cuenta la comunicación interna. Incluso, algunos problemas externos surgen a partir de la comunicación interna.

A modo de introducción, del análisis de la “comunicación global” surgen aspectos que se identifican como problemáticos, perspectiva que da cuenta tanto de la comunicación interna como la externa, ambas relacionadas e interdependientes. Ambos canales de mensajes conforman la comunicación global, la cual no alcanza a realizarse en la organización en cuestión por los diferentes motivos que se enunciarán a continuación. Y a esto se suma la omisión de políticas organizacionales en relación a la comunicación, hecho que profundiza las dificultades comunicacionales de la organización.

La poca integración de las disciplinas que se practican es un factor que dificulta la comunicación global de Estudiantes. Existe una fuerte tendencia a la autonomía y las disciplinas tienen una marcada actitud asimismo en los procesos de comunicación, lo que crea dificultades tanto en la comunicación interna como en la externa. Los sectores no piensan ni consideran a la otra disciplina, y así se ve reflejado en las pocas relaciones comunicacionales que existen entre ellas.

Pero la falta de relación no sólo se da entre las disciplinas: también existe “poca” comunicación entre la comisión directiva y el conjunto de las comisiones de las disciplinas, insuficiente teniendo en cuenta la dimensión de Estudiantes, el número de disciplinas con los que cuenta y las decisiones a tomar para su funcionamiento en el día a día. Existen reuniones semanales para dar cuenta de ciertas decisiones tomadas y del estudio de ciertos proyectos, frecuencia insuficiente si se pretende una profunda comunicación entre las partes. El club tiene una variada cantidad de actividades diarias, las cuales necesitan de una organización previa entre los sectores que influyen

en las mismas. Una reunión por semana, con una duración de 2 horas, es limitada para la cantidad de actividades a organizar.

Otro de los puntos de conflicto que se pudo encontrar en el trabajo de campo son las desiguales condiciones para las disciplinas, ya que desde los cargos más altos de la estructura formal de la organización se prioriza el básquetbol en relación al resto de los deportes. Esta es una realidad que se hace visible en las decisiones tomadas por las personas que ocupan los cargos de la dirigencia. El básquetbol tiene mayor importancia para dicho sector -el hecho de que sea el único proyecto profesional del club tiene relación con esta mirada-, y se ve beneficiado por las decisiones que se toman en cuanto a espacios físicos y otros aspectos. Hay un orden jerárquico “no dicho” ni establecido por reglamento en la organización, el cual se diferencia de la estructura formal establecida en el estatuto y genera descontentos en varios sectores para perjudicar así la comunicación global. Se tratan de relaciones de poder que generan conflictos, porque cuando una determinada disciplina se ve perjudicada en esta relación, surgen los descontentos y las diferencias. Mientras que el orden jerárquico “no dicho” tiene sus resistencias y sectores que quieren modificarlo, el básquetbol, disciplina que ejerce el poder más allá de las resistencias, quiere mantener la tendencia.

Y estos descontentos traen consecuencias: la existencia de una determinada forma de actuar entre los dirigentes en relación al proceso comunicacional. En diferentes sectores, el Departamento de Prensa y Marketing, área especializada cuya función central es la comunicación, no está consolidada ni reconocida. Entonces, la misma no es utilizada -a veces porque los sectores se sienten perjudicados ante la supremacía del básquetbol y en otras ocasiones por acciones involuntarias- y existen dificultades en la difusión estratégica de la información.

También hay fallas por parte de otro protagonista del proceso comunicativo, porque el Departamento de Prensa y Marketing tiene conflictos para acercarse a ciertos grupos de deportistas, profesores y dirigentes ya sea por falta de interés o por la política dispuesta desde la comisión directiva. Dicha área no logra construir interlocución con las personas que ocupan ciertas disciplinas, generando problemas en la comunicación.

Otro aspecto que complica la relación dirigentes, profesores y disciplinas con el Departamento de Prensa y Marketing es la poca claridad de las funciones de las personas que integran dicho departamento entre el pensamiento colectivo de la organización, producto del desconocimiento

que existe sobre la materia. Esto genera dificultades en el proceso de la comunicación interna que, luego, tienen sus consecuencias en la comunicación externa.

La ausencia de vínculos entre el departamento y varios sectores del club, sea por deficiencia de dicha área para acercarse a las disciplinas o por el poco interés de las disciplinas en utilizar dicho recurso que propone el club, trae un irrefutable resultado: ciertas informaciones no son dirigidas desde el Departamento de Prensa y Marketing y no tienen el tratamiento adecuado para alcanzar ciertas metas de difusión. Es así como existen profesores, entrenadores o dirigentes que, al tener relación directa con miembros de medios de comunicación o hacer uso de redes sociales de modo individual, distribuyen la información a su manera sin tener el tratamiento adecuado para cumplir los objetivos relacionados a la comunicación. Incluso, las personas que integran el Departamento de Prensa y Marketing desconocen estas informaciones y no hacen uso ni difusión de las mismas.

Y otro efecto que trae la forma de relación del departamento con ciertos sectores tiene que ver con la temporalidad. El tiempo es un aspecto fundamental que necesita el Departamento de Prensa y Marketing para la realización de una difusión pertinente. La poca anticipación para brindar la información desde las disciplinas provoca la inadecuada cobertura de un evento deportivo.

Los puntos conflictivos mencionados anteriormente en torno a la comunicación provocan secuelas en el uso de Internet para la difusión de actividades, ya sea en el sitio web de la organización como en las redes sociales utilizadas por el club, pensadas éstas como una herramienta más para cumplir objetivos comunicacionales. En primer lugar, el sitio web tiene poca actividad y un básico diseño, el cual no convoca a los socios ni público general. Es que no es un buen producto porque no explota al máximo todas las posibilidades de comunicación que ofrece dicha herramienta, lo que hace que contenga pocas visitas y no esté instalada en la masa societaria ni se constituye en un sitio de referencia en la búsqueda de información en la web para usuarios o navegadores.

En segundo lugar, el número de seguidores de la cuenta de la organización en la red social Facebook es bajo según la población total de la ciudad. Son seguidores que no la visitan diariamente para informarse, por lo que habría que pensar en la propuesta diferentes alternativas para incentivar el consumo diario por parte del socio y no socio. El Facebook es una de las redes sociales más utilizadas a nivel mundial y es una herramienta a aprovechar para lograr las metas comunicacionales que se proponga la organización. A través de ella, se puede difundir todo tipo de

actividades, en diferentes formatos y de forma rápida, y el público puede informarse en cualquier momento y con simpleza de todo lo que suceda en la organización. En la propuesta, se buscará una “familiarización” entre el socio y la red social.

En tercer lugar, no se aprovechan las ventajas que ofrece la red social Twitter, la cual está presente en Estudiantes con una cuenta propia. La inmediatez de la comunicación, su principal atributo, no se expresa debido a las dificultades de la comunicación global explicadas anteriormente. Y por último, tampoco se utiliza el Youtube y su ventaja de “embed code” para una mayor difusión de videos.

Por último, se detalló en el trabajo de campo ciertas dificultades en la relación Departamento de Prensa y Marketing - medios de comunicación, considerando a los medios aquí como una herramienta para mejorar la difusión de las actividades realizadas por la organización deportiva en cuestión. Por decisión propia, hay ciertas informaciones que dicho departamento sólo publica y comparte en las redes sociales, sin enviarlas como gacetilla de prensa a los diferentes medios de comunicación de la ciudad como lo son diarios, radios, canal y sitio web. Esta forma de actuar limita el alcance de la información, sobre todo considerando la llegada a la comunidad y al público no socio del club.

Propuesta de comunicación

Tras identificar los problemas en el estado actual de la situación comunicacional, se presentará como propuesta un plan de comunicación global, el cual buscará alternativas concretas a los conflictos planteados. El principal objetivo del plan será desarrollar al máximo y explotar todas las ventajas de la comunicación en el Club Atlético Estudiantes, siempre pensando a ésta como posibilidad de intercambio con el interlocutor. Y aquí los destinatarios se consideran actores sociales, con quienes hay que sostener intercambios atendiendo las características de su cultura, sus creencias y los significados que le otorgan a lo que se dice y hace.

La diferencia de discursos es un aspecto importante en la propuesta de intervención a presentar. Se diferencian dos tipos de discursos, uno interno que es privado, busca informar, convocar y reflexionar; y otro externo que es público, y pretende seducir y persuadir. Bajo esta lógica de diferenciación, descansa la propuesta de intervención cuando se refiere a uno y otro discurso.

Integración y comunicación

El primer paso a dar en la propuesta de intervención consiste en convencer y presentar ante la comisión directiva del club las posibilidades de mejora que ofrece un plan de comunicación. Y a su vez, señalar la necesidad de su participación en el nuevo plan.

Ante la poca integración de las disciplinas y escasa comunicación entre éstas y la comisión directiva, lo cual afecta a la comunicación externa, será necesario realizar **dos reuniones semanales** entre la comisión directiva y referentes de las disciplinas, con la presencia del Director Deportivo. El número de reuniones, que proviene de la decisión del investigador, se considera pertinente y suficiente para ofrecer una alternativa a la problemática planteada. Las mismas serán en día a acordar entre las partes y tendrán el propósito de mejorar el dialogo entre los protagonistas involucrados, y también dar a conocer agenda de las diferentes disciplinas para evitar resistencias.

Además de dichas reuniones, se crearán correos electrónicos para cada una de las disciplinas con el objetivo de tener otra vía y posibilidades de comunicación. Esto permitirá el diálogo directo entre referentes de los deportes y autoridades, sin la presencia obligatoria de referentes de otras disciplinas como sucedería en la reunión integral.

Otro de los problemas identificados parte por el poco acercamiento entre dirigentes y personas del Departamento de Prensa y Marketing, en casos específicos ya explicados en el análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo. Realizar **un protocolo de actividades con tareas guiadas, programadas y coordinadas**, junto a los referentes de cada una de las disciplinas, sería una posible intervención. Los referentes -elegidos por cada disciplina- serán los encargados de brindarle al Departamento de Prensa y Marketing toda la información necesaria para un adecuado proceso de difusión y así generar el intercambio con el público exterior, motivando la participación de los mismos en el nuevo plan de comunicación. Los canales de comunicación para este proceso son varios: en las reuniones semanales entre comisión directiva, dirigentes y profesores, también participarán las personas encargadas del Departamento de Prensa y Marketing. Estos sólo lo harían en la primera parte de la reunión, en la cual se le entregará toda la información pertinente. El contacto directo por teléfono celular u otras vías de comunicación también será promovido.

A su vez, se propone el desarrollo de diferentes talleres coordinados por el investigador, en donde participarán los referentes de las disciplinas y encargados de la comunicación del club para optar diferentes técnicas y profundizar sus conocimientos en relación al proceso comunicación de la organización. El fin será mejorar la comunicación dicha en el párrafo anterior entre las partes.

Uso de la información

En otra línea de intervención, para que la información de las actividades llegue al Departamento de Prensa y Marketing con un determinado tiempo de anticipación y así realizar una estrategia de cobertura, se elaborará a principio de año una **agenda o guía de eventos** importantes para la organización. Luego, en el transcurso del año, esto se realizará a principio de cada mes para aquellos torneos o eventos que se organizan a medida que avanza la temporada. Esto permitirá que los encargados de la comunicación piensen, de forma estratégica y con tiempo de anticipación, una adecuada forma de difusión, propaganda y cobertura de la actividad mediante entrevistas previas, afiches de publicidad, gacetillas de prensa, mensajes vía redes sociales, entre otros puntos.

Las reuniones semanales de comisión directiva, con la presencia del Departamento de Prensa y Marketing, también mejorará este aspecto. Al mejorar la comunicación entre dicho departamento y las diferentes disciplinas, se reducen las probabilidades de que la información salga al exterior

directamente dirigida por dirigentes y profesores, sin el tratamiento adecuado y estratégico por parte de las personas encargadas para la función comunicativa de la organización.

Llegar a los socios

Otro punto de intervención tendrá que ver con **los socios** y el impulso a la relación socios - club para generar una comunicación. Los viernes de cada semana, desde el Departamento de Prensa y Marketing se enviará a los correos de los socios -los cuales ya aparecen en el registro que tiene la secretaría del club- un email con la información de las actividades que se desarrollarán durante el fin de semana en el interior de la organización. Esto mejorará la comunicación entre el socio y el club, y también motivará el acercamiento de los individuos a la organización, generando una cierta interdependencia entre las partes. Además, al hacer referencia a un discurso externo, se pretende invitar a cooperar, atraer, tentar y convencer.

Por último, hay que profundizar la relación entre el **Departamento de Prensa y Marketing y los medios de comunicación locales**, considerando a estos últimos como una de las tantas vías de difusión para las actividades y propuestas del club. Todo el contenido producido por dicho departamento se enviará por e-mail como gacetilla de prensa a todos los medios de comunicación, cuyos correos aparecerán en una lista producida por las personas encargadas de la comunicación de la organización deportiva. Esto producirá un cambio: actualmente, hay ciertas informaciones que se publican en redes sociales y no son enviadas a los medios de comunicación.

Otros puntos de intervención y desarrollo

Por elección del tesista, se profundizará en un foco de intervención relacionado al uso de Internet y sus vías de comunicación como **el sitio web y las redes sociales**. En los tiempos que corren, para una verdadera comunicación externa es requisito indispensable el adecuado uso de las redes sociales, además de presentar un sitio web que tenga visitas y participación por parte de los socios y comunidad. Internet ya avanzó de forma considerable y está entre todos nosotros, todo el tiempo.

Pero aquí no estamos haciendo referencia a información, sino a comunicación, cuyos procesos permiten la interacción humana para mantener un mínimo de interdependencia entre las partes. Se plantean diferentes acciones con diferentes públicos para así generar un intercambio, aspecto fundamental de la comunicación. Y para realizar este intercambio, se construye la “otredad”,

teniendo en cuenta al otro actor de la comunicación que, en este caso, son los socios y aquellos potenciales socios a quienes se puede llegar a convocar. Conocer su cultura y sus creencias, partiendo del significado que le da el otro a lo que se dice.

En relación al periodismo digital y la utilización de diferentes medios, esta propuesta busca profundizar narrativas transmedia. Esta intervención tiene el propósito de explotar la potencialidad que ofrecen los diferentes medios y plataformas de comunicación. Las personas que integran el Departamento de Prensa y Marketing tienen que estar capacitadas para el uso de diferentes herramientas de comunicación.

Lo que se entiende aquí es que cada medio hace un aporte a la construcción del mundo narrativo y, evidentemente, que las aportaciones de cada medio o plataforma de comunicación difieren entre sí. Se busca ejercer una práctica de producción de sentido e interpretativo basada en historias que se expresan a través de una combinación de lenguajes, medios y plataformas, que buscan atraer, seducir y persuadir al público externo.

Con la propuesta a explicar en los párrafos posteriores se da por entendido los siguientes puntos: la producción comprende más de un medio y todos se apoyan entre sí a partir de sus potencialidades específicas; es una producción integrada; los contenidos se distribuyen y son accesibles a través de una gama de dispositivos; y el uso de más de un medio debe servir de soporte a un objetivo de mensaje.

Si bien se busca, en esta intervención, comunicar un mundo narrativo a través de una variedad de medios, hay que reconocer una característica importante, la cual explica por qué se insiste en la participación de los socios y comunidad: los usuarios cooperan activamente en el proceso de expansión transmedia.

Será necesario para esta propuesta familiarizarse con los diferentes estilos de redacción dependiendo de la plataforma que se utilice, para así explotar al máximo cada una de ellas. Y también el uso de la fotografía como recurso de comunicación, porque más allá de ser un buen escritor, el encargado de realizar este plan está obligado a aprender a sacar buenas fotografías o bien contar con la asistencia de un fotógrafo profesional. Esta posibilidad permitiría realizar un anuario de fotografías.

Como se explicó en el análisis del relevamiento, Estudiantes no aprovecha una importante vía de comunicación como lo es Internet mediante sitio web y redes sociales. Un trabajo a realizar es pensar nuevas estrategias comunicativas para instalar el sitio web del club entre los socios y comunidad. Hay que tomar nuevas herramientas y, a partir de aquí, presentarlo atractivo. En este aspecto, se recurrirá a una empresa dedicada a la creación de sitios web, creando una desde el inicio y tomando en cuenta diferentes aspectos para las visitas de los socios. Aparecerán todas las disciplinas con su sección específica para que todos los individuos del club se vean representados por la página, se publicará información realizada por el Departamento de Prensa y Marketing de todas las disciplinas, se creará una sección específica de imágenes para los diferentes eventos que se realizan en el club, y se impulsará diferentes formas de participación como encuestas y juegos interactivos. Las encuestas serán acerca de temáticas del club: con qué canción te gustaría que ingrese el equipo profesional de básquetbol, qué obras le hacen falta al fútbol del club, cómo ves la proyección de los tenistas que nacen en el club, quién es el jugador o jugadora de vóleybol con más futuro. Estas podrían hacer algunas de las preguntas para motivar la participación.

Además, se plantearán nuevas estrategias para incentivar una mayor presencia del público en las redes sociales. En este caso, también se realizarán encuestas en relación a aspectos de las diferentes disciplinas, habrá juegos de preguntas con premios y también sorteo de entradas para los diferentes eventos del club. Se ofrecerá que la comisión directiva realice consultas de su interés para la toma de decisiones en cuanto a obras, infraestructura, precios, entre otros puntos.

También se realizará una exhaustiva utilización de Twitter para aprovechar su inmediatez e informar de manera rápida sobre las actividades que se desarrollen durante el fin de semana en el interior de la organización deportiva. Youtube, otra de las redes sociales, se empleará al máximo para una mejor difusión de las actividades ya que los videos son ágiles, las tomas son diversas y todos los elementos ayudan a contar el relato; y se creará una Apps, que es una aplicación para teléfonos inteligentes en el cual habrá juegos e información de la organización deportiva y sus actividades.

Así, se utilizarán todas las plataformas posibles con recursos como redacción, fotografía, videos y Apps, y se da cuenta de una completa propuesta de transmedia, tal como se planteó en el inicio del capítulo.

Responsables

Tras explicar las diferentes tareas y actividades a realizar en el plano de la propuesta de intervención, es necesario hacer una mención acerca del personal, es decir, de las personas que serán las encargadas de llevar a cabo dicha propuesta.

Las personas que ocupan actualmente -año 2017- el Departamento de Prensa y Marketing serán los responsables de realizar las actividades que se explicaron en este capítulo. Si bien son un buen número de tareas, el investigador considera que mediante una pertinente planificación, distribución de roles y buena predisposición, la propuesta de intervención es viable, sin necesitar recurso humano extra.

No hará falta mayor personal, pero si una mayor dedicación de las personas que ocupan el área en la organización deportiva. Será necesario subir las horas de formación -lo hacen dos horas por día, ahora serán necesario tres- de lunes a viernes, más un recorrido por el club durante el fin de semana para cubrir las diferentes actividades. De esta manera, la comisión directiva deberá analizar y pensar un salario que coincida con las horas laborales propuestas.

Por último, el personal realizará una capacitación acerca del uso de las redes sociales y sus ventajas, para así familiarizarse con dichos canales comunicación, los cuales son considerados en la propuesta de intervención como herramienta comunicacional.

Resumen:

<u>Problema o conflicto</u>	<u>Propuesta de intervención</u>	<u>Posibles efectos o resultados</u>
Poco interés de la Comisión Directiva del club en la propuesta de una comunicación global.	Involucrar/persuadir a la Comisión Directiva, en cuanto a la importancia de la comunicación en el club. Sensibilizar a los dirigentes en relación a la comunicación y su impacto en la organización.	La Comisión Directiva se involucrará en la propuesta de intervención y participará de forma activa para lograr los resultados deseados.
Poca integración entre las	Dos reuniones semanales en	Mejorar la comunicación entre

disciplinas, y entre comisión directiva - disciplinas, lo cual genera dificultades en la comunicación externa. No todos tienen objetivos en común.	días a acordar entre las partes, con duración de entre 30 y 60 minutos cada una de ellas.	las partes involucradas y producir una integración.
Poca relación entre dirigentes de disciplinas y comisión directiva.	Creación de correos electrónicos particulares para cada una de las disciplinas.	Ofrecer otra vía de comunicación y otras posibilidades en el proceso comunicativo. Ya no sólo pueden ser cara a cara en la reunión y con la presencia del resto de los dirigentes, sino también en forma confidencial.
No está instalada la presencia del Departamento de Prensa y Marketing en determinados sectores y dirigentes.	Realizar un protocolo de actividades con tareas guiadas y programadas, con información brindada por referentes de las diferentes disciplinas.	El acercamiento del Departamento de Prensa y Marketing a todos los sectores para crear un sólido proceso de comunicación entre las partes y, de a poco y de forma gradual, instalar dicho departamento entre los dirigentes.
Poca claridad en las funciones de los integrantes del Departamento de Prensa y Marketing entre dirigentes y profesores.	Las reuniones a realizarse para crear el protocolo de actividades, donde también se explicará la función de dichos integrantes del departamento.	Al mejorar la comunicación entre las partes involucradas, quedará claro entre los dirigentes y profesores el rol de dicho departamento.
Ciertas informaciones llegan con poco tiempo de anticipación al Departamento	Elaborar a principio de año una agenda o guía de eventos importantes. También hacerlo	El Departamento de Prensa y Marketing tendrá en su poder, con cierto tiempo de

de Prensa y Marketing, dificultando la creación de estrategias para un adecuado tratamiento de las mismas.	en el inicio de cada mes para incluir las actividades que se organizan a medida que avanza el año.	anticipación, la información correspondiente para realizar una adecuada estrategia de difusión y cobertura mediante las diferentes plataformas.
Informaciones que no son difundidas desde el Departamento de Prensa y Marketing, sino que el proceso comunicativo hacia el exterior -medios de comunicación- comienza por los propios dirigentes y profesores, quienes comunican sin un apropiado tratamiento de dichas informaciones. Incluso, la información es desconocida por parte de las personas que integran el departamento.	Las reuniones semanales entre las personas del departamento y dirigentes/profesores será importante en este punto, más el impulso de otras vías de comunicación como teléfonos celulares y redes sociales.	Fortalecer la presencia del Departamento de Prensa y Marketing en determinados sectores del club, para que los dirigentes sientan la confianza y seguridad de que la mejor opción es respetar el proceso comunicativo de la organización deportiva y brindar la información a las personas encargadas de la comunicación para su mejor tratamiento.
Poca actividad en el sitio web de la organización deportiva y, en consecuencia, pocas visitas.	Nuevo diseño del sitio web en manos de una empresa especializada, y crear nuevas estrategias -como encuestas- para motivar la participación de los socios y no socios en la página.	Ubicar e instalar el sitio web entre los socios del club y la comunidad como una vía de comunicación y asegurar un alto número de visitas diarias.
Poca participación y seguidores en la red social Facebook de la organización deportiva.	Nueva estrategia en los usos de dicha red social, empleando métodos de participación como lo pueden ser encuestas, juegos con premios, responder preguntas de interés para el	Aumentar el consumo cotidiano del público en la red social Facebook y hacerlo parte de las tomas de decisiones que guían el accionar diario del club.

	club, entre otros.	
No se explotan las posibilidades ni la inmediatez de la red social Twitter, característica fundamental de dicha red.	Aumentar el uso de Twitter en las actividades que se realizan en el interior de la organización deportiva mediante un teléfono móvil.	Profundizar los beneficios que produce dicha red social, informar al instante acerca de los eventos que se realizan dentro del club, y así mejorar la difusión de actividades entre los socios y no socios. También colaborará a mejorar la imagen del club entre la comunidad.
No se utiliza el Youtube y su ventaja de “embed code” para la difusión de información.	Profundizar la utilización de la red social mediante vídeos realizados por un teléfono móvil.	Mejorar la difusión de las actividades con la utilización de diferentes plataformas y extender las posibilidades de promoción.
Dificultades en la relación Departamento de Prensa y Marketing - medios de comunicación por el accionar del primero. Existen ciertas informaciones que sólo se publican en redes sociales y no se envían como gacetilla de prensa, por lo que pierden posibilidades de difusión entre los medios.	Enviar como gacetilla de prensa mediante correo electrónico toda la información producida desde el Departamento de Prensa y Marketing.	La publicación del contenido por parte de los medios de comunicación permitirá una mejor difusión de la información.

Epílogo

“Estudiantes, orgullo de la ciudad”

El lugar del club en la ciudad

“Estudiantes, orgullo de la ciudad”. Este título, el elegido para la presente tesis, habla mucho de la institución deportiva y su relación con la ciudad, de su relevancia y pertenencia social. No se trata de un simple nombre elegido para la investigación, sino de una frase que dice y explica varios aspectos del club en cuestión. Se opta por tomar un posicionamiento de un comunicador social que se ocupe y trabaje desde la visión y perspectiva del propio club.

Existe en relación al Club Atlético Estudiantes una cierta construcción social, la cual le da a la organización un determinado lugar en la sociedad. El club tiene una imagen superadora de sí mismo, con cierto poder en la ciudad y supremacía en relación al resto a otras organizaciones de Olavarría, a las cuales se cree en la necesidad de ayudar por tener mejores recursos, a la vez que le permite mantener su posición de distinción. En ese sentido, este plan aportaría a sostener esta construcción social, con una política organizacional que tenga como objetivos visibilizar y socializar estos actos de beneficencia.

La historia permite comprender estos puntos. Estudiantes siempre tuvo a personas ligadas tanto al orden político de la ciudad como a los sectores económicos más acomodados de la sociedad, dando cuenta de su pertenencia social. Esto permitió, entre varias cosas, favorecerse con ciertas decisiones y permitir un crecimiento constante del club. El plan comunicacional tendrá como objetivo dar a conocer todas sus actividades y, a la cúpula dirigencial, le permitirá exhibir los aspectos que cree necesario para afirmar su lugar en la sociedad.

A modo de conclusión, se afirma que la propuesta de acción permitirá sustentar y alimentar la relevancia y la pertenencia social del club en la sociedad olavarriense.

Bibliografía

- Amori, Walter; Camaño, Juan (2006). *La comunicación como herramienta de gestión en las organizaciones deportivas*. Tesis de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.
- Bartoli, Annie (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.
- Del Cueto, Ana María; Fernández, Ana María (1984). *El dispositivo grupal en lo grupal*. Buenos Aires. Búsqueda.
- Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo (1994). *Rasgos de la cultura organizacional, en Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Fernández, Alberto; Fernández, Juan (1996). *Gestión y Dirección de empresas deportivas*. Buenos Aires. Gymnos.
- Guerra, Renzo (2010). *Cap.3: Estructuras en organizaciones deportivas*. En su tesis *“Una nueva propuesta de imagen corporativa para el fútbol peruano”*. Universidad de Palermo. Buenos Aires.
- Jaques, Elliott (1951). *Los sistemas sociales como defensa contra la ansiedad*. Buenos Aires. Ediciones Hormé.
- Kaplún, Gabriel (2002). *Seis maneras de pensar la imagen institucional*. Presentado en Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Marín, Lucas (1997). *Cap. 8: La comunicación externa: innovación*. En *“La comunicación en la empresa y en las organizaciones”*. Barcelona. Bosch.

- Sánchez, Juan Carlos (2003). *El manejo de la comunicación en las instituciones deportivas*. Tesis de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata.
- Sautú, Ruth (2007). *Introducción: ¿Cómo se hace una investigación en Ciencias Sociales?*. En “Práctica de la investigación cuantitativa y cualitativa. Buenos Aires. Editorial Lumiere.
- Schlemenson, Aldo (1991). *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Schvarstein, Leonardo (1995). *Psicología Social de la organización*. Madrid. Editorial Paidós.
- Vieytes, Raúl (2004). *Cap.2: Tipos de investigación social*. En *metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*. Epistemología y técnica. Buenos Aires, de las Ciencias Sociales.
- Piscitelli, Alejandro (2005). *Internet, la imprenta del siglo XXI*. Barcelona. Editorial Gedisa.
- Scolari, Carlos (2003). *Narrativas Transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Barcelona. Grupo Planeta.
- Watlington, Laressa. *Guía de periodismo en la era digital*. Un proyecto del programa “Líderes Digitales” del International Center For Journalists (ICFJ). Link: www.icfj.org/sites/default/files/icfj_guia_de_periodismo_final.pdf
- Saussure, Ferdinand (1916). *Curso de lingüística general*. Editorial Losada.
- Riviere, Pichon (1975). *El proceso grupal*. Buenos Aires. Nueva visión.
- Bourdieu, Pierre (1998). *Capital cultural, escuela y espacio cultural*. México. Siglo XXI editores.

- Cobo, Cristobal (2016). *La innovación pendiente. Reflexiones (y provocaciones) sobre educación, tecnología y conocimiento*. Colección Fundación Ceibal / Debate: Montevideo. Editorial Sudamericana Uruguay S.A.

- París Roche, Fernando (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. En Gestión y administración deportiva. México. Editorial Paidotribo,

Anexos

Como una sección adicional al cuerpo de trabajo, aquí se presentan ciertas informaciones a modo de anexos. Esta sección permitirá una mejor comprensión de lo explicado y conocer ciertos datos específicos de diferentes aspectos de la tesis.

El principal objetivo es proporcionar información relevada en el campo acerca del tema de estudio, para así agregar datos enriquecedores y brindar una información más completa de los temas tratados.

Anexo 1

Para dar cuenta de la heterogeneidad de la imagen de la organización entre la comunidad local, se utilizó un particular tipo de metodología: se preguntó entre más de 60 personas de diferentes edades y barrios las ideas y representaciones que causa la organización. Con apenas una palabra, dieron a conocer lo que les sugería cuando escuchaban el nombre del Club Estudiantes. Y aquí variaron las palabras, dando cuenta de lo dicho anteriormente.

Tabla de palabras entre un público elegido al azar:

Palabra	Cantidad de veces
Fútbol	Dos
Malo	Una
Deportes	Dos
Lindo	Una
Golf	Dos
Hermoso	Dos
Elite	Una
Parque	Dos
Básquetbol	Cinco
Careta	Dos
Caro (de valor económico)	Tres

Barrio San Vicente	Una
Avenida Del Valle	Dos
Colores	Dos
Bataraz	Tres
Gallo	Una
Arroyo Tapalqué	Una
Maxigimnasio	Dos
Olavarría	Una
Salud	Una
Cancha de golf	Dos
Canchas	Una
Verano	Una
Verde	Una
Actividad física	Una
Parque Mitre	Dos
Tenis	Una
Sergio Hernández	Una
Parque Carlos Guerrero	Dos
Feo	Dos
Restringido	Una
Pasión	Una
Odio	Una
Corazón	Dos
Gente	Una
Avenida	Una
Horrible	Dos
Economía	Una
Locura	Una

Anexo 2: Historia

Desde su nacimiento, allá por el 12 de abril de 1912, el Club Atlético Estudiantes fue y es una organización deportiva que fue creciendo a medida que fueron pasando los años. Su fundación se realizó de la mano de un grupo de estudiantes del nivel secundario de la Escuela Normal, y desde ese momento el club se fue ampliando en diferentes aspectos.

El fútbol fue la primera disciplina que tuvo Estudiantes, pero luego se fueron sumando otras como el remo, otro de los primeros deportes del club. La gimnasia, pedestrismo, boxeo, lucha, tenis y bochas también se incorporaron, a medida que las instalaciones del club le daban una imagen diferente a la organización deportiva. Con el paso del tiempo, Estudiantes fue cambiando gracias a la construcción de grandes obras, implicando importantes modificaciones en la fisonomía del club según la década.

A continuación, las imágenes proponen un contraste de las instalaciones del club según la década, dando cuenta del crecimiento en la infraestructura del club a medida que transcurrieron los años.

Foto Nº 1

1915- Equipo de fútbol de Primera División, en los comienzos del club



Fuente: Diario El Popular

Foto N° 2:

1925- El equipo de fútbol que fue campeón en forma invicta, marcando al fútbol como el principal deporte en los inicios del club



Fuente: Libros históricos del club

Fotos Nº 3

1940-2017- Vistas del balneario del Club Atlético Estudiantes



Fuente: Diario El Popular



Fuente: Prensa CAE

Fotos N° 4

1940-2017- Comedor / restaurante del club



Fuente: Diario El Popular



Fuente: Prensa CAE

Fotos N° 5

1960-2017- Comienza la construcción del Maxigimnasio. La segunda imagen, con la obra terminada





Fotos Nº 6

1920-2017- La portada del Club Atlético Estudiantes



Fuente: Diario El Popular



Fuente: Prensa CAE

Fotos N^o 7

1920-2017- Los comienzos del tenis en la organización, y el gran desarrollo actual



Fuente: Diario El Popula



Fuente: Prensa CAE

Anexo 3

Teniendo en cuenta la metodología seleccionada por el tesista para la investigación, se realizó una gran cantidad de entrevistas a personas que ocupan diferentes posiciones en la trama social del Club Atlético Estudiantes. Se entrevistó a dirigentes del club como presidente e integrantes de las diferentes comisiones de las disciplinas, a empleados de la organización como las personas que integran el Departamento de Prensa y Marketing, a profesores, a socios y deportistas, y a personas no socios de la comunidad.

Los variados relatos permitieron la construcción de la vida social de la organización deportiva, desarrollando su día a día, la cultura organizacional y los conflictos que surgen diariamente. Por elección del tesista, a continuación se describirán algunas de las entrevistas realizadas a tres socios del club. Vale aclarar que esta decisión corresponde a tres entrevistas puntuales que contribuyeron un gran aporte para la construcción de la cultura organizacional del club. Las mismas ofrecieron datos e información que, posteriormente, fueron comprobados y confirmados por el tesista en el campo de la observación.

Un jugador de básquetbol, de 15 años de edad

- ¿Qué actividades realizas en el club?
- Hago básquetbol y otras actividades, siempre respetando al club y todo lo que ello significa. También vengo al gimnasio y cuando puedo hago otras actividades.
- ¿Para qué utilizas el club?
- Vengo para hacer deporte y pasarla bien. El club es como mi casa, y vengo a pasar los días.
- ¿Qué te atrae del club?
- Todo. Soy bataraz de muy chico y es una energía especial la que le tengo, un amor intenso. La gente como alienta al club, eso me atrae. Y si bien tengo familia de Racing, tanto deporte y tanto estar en el club me hizo bataraz. Estoy muchas horas acá.
- Además del basquetbol, utilizo el gimnasio, las piletas para natación, también la cancha de fútbol con los amigos. Siempre vengo con amigos porque el club es un lugar de encuentro. Es un plan, venir acá y pasar todos los días acá.
- ¿Qué se siente ser de Estudiantes?
- Una pasión tremenda. Vengo a alentar al fútbol, basquetbol, hockey, lo que sea. Puedo tener el cumpleaños de mi papá pero no voy a dejar de venir a los partidos nunca.

- ¿Qué usos tecnológicos haces?
- Me gusta visitar las páginas del club para estar atento a todos los deportes. Soy un apasionado del club y estoy al tanto de todas las disciplinas.
- ¿Qué tiene Estudiantes que no tenga el resto de los clubes locales?
- Mucha pasión, una pasión terrible. La gente se conecta a través de la alegría. Los veranos es una zona de paz donde se comparte deporte con alegría. Y también tiene unas instalaciones increíbles, las cuales uso. Si bien puede existir algo que necesite un arreglo por los años, todas lucen increíbles.
- ¿Qué es el club para vos?
- Mi vida. No hay otra cosa, es mi casa. Estoy acá durante las 24 horas del día. Es un lugar de encuentro con amigos, un plan que hago con amigos para pasar la tarde. Primero se trata de venir al club, y después se ve de ir a una casa o no. Pero el plan principal es el club, todo el día. En el verano, venimos hasta a la noche para cenar. Día de semana o fines de semana, siempre el club es el plan "A". Tengo amigos que practican deporte en otro lado y también vienen acá al club a pasar la tarde y los momentos.
- ¿Qué pensás de club y de sus actividades?
- Es el club más grande de Olavarría. Y está en franco crecimiento gracias a sus actividades, siempre aumenta la cantidad de chicos en los deportes y actividades extradeportivas. Además, el club está teniendo cada vez más deportes, y en este último tiempo incorporaron algunos.
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- Tanto dentro como fuera de la cancha, si hay algún conflicto se resuelve mediante las palabras y no la agresividad. Eso se va trabajando y te lo inculcan los profesores. Si hay algún problema afuera, se acude a un profesor cerca porque son todos responsables y están a la altura para resolver ciertos conflictos. Y en casi contrario, pasa a la comisión directiva.
- ¿Qué hablas del club por fuera de él?
- Que es el club más lindo. Que es hermoso y que siempre traten de venir porque se llevan alegría. Tengo amigos que nunca habían visitado al club, y cuando vienen conmigo no pueden creer lo que es y como no lo conocieron antes.

Nota con dos jugadores de tenis, de 14 y 15 años de edad

- ¿Qué tareas realizas dentro del club?
- Venimos a juntarnos con amigos, a pasarla bien y disfrutar. Y cuando no estoy con los chicos, estoy jugando al tenis y entrenando. Vengo para hacer lo que me gusta. Cuando no tengo nada para hacer, vengo al club. Es un lugar de estar. Vengo también a ver eventos deportivos como el básquetbol.
Vengo a jugar al club con todos mis amigos. Es mi lugar de encuentro. Yo hago tenis en Racing pero me encanta este club y vengo a jugar acá.
- ¿Qué les atrae de Estudiantes?
- Es el club más grande de Olavarría, en el cual se juntan todos acá. Un grupo de amigos viene para acá, ese es el plan. En los otros clubes, los chicos van, hacen la disciplina que tienen que hacer y se vuelven a su casa. Acá siempre te encontrás con alguien, te quedas y la pasas bien. Y es el menos peligroso, con más seguridad que los otros clubes.
Es un club muy lindo, con muchas actividades, y es el más sano de toda Olavarría.
- ¿Qué se siente ser de Estudiantes?
- Me encanta. Tengo toda una familia que es de Racing, pero no tengo drama en decir que soy de Estudiantes. Vengo a pasarla bien, me encanta como club y siempre lo voy apoyar. Los años que pasé acá, jugando al tenis, son inolvidables.
- ¿Qué usos tecnológicos hacen del club?
- Lo sigo en algunas redes sociales como Facebook o Twitter. Pero no lo consumo mucho. Cuando aparece lo veo, sino no. Y al sitio web lo visito poco. El plan es venir al club y se viene, conocemos sus actividades.
- ¿Qué creen que tiene el club que no tiene los otros clubes de la ciudad?
- Principalmente, es el club más grande, con deportes y ejercicios de todo tipo. Además, en seguridad es mucho mejor, tiene su casilla, está enrejado, no puede entrar nadie que no sea por las puertas. Hace poco comenzaron a preguntarte nombre y apellido, y preguntarte a dónde vas. Si no tenes el carnet, hay que pagar la entrada.
Lo que más me gusta de este club es la cancha de fútbol. En la mejor cancha de Olavarría.
- ¿Qué es el club para ustedes?
- Es un lugar de encuentro, con amigos y familia, en el que siempre venimos a pasarla bien. Me encanta todo, sus instalaciones. Y tiene muchísimas actividades, siempre con un

proyecto nuevo como lo fue el Macrogimnasio. Siempre están haciendo obras grandes para tener más deportes y actividad.

Yo a la gente le digo que es un club hermoso, que vengan que es increíble.

- ¿Cómo se resuelven los conflictos?
- A mí en particular me ocurrieron. Hace poco me pasó, vine a ver un partido de fútbol con unas amigas. Gente de El Fortín nos gritaban cosas. Siempre hay alguien acá, entonces vinieron algunos amigos y le dijimos que no molesten más. Cuando se estaban yendo, el guardia los frenó para llamarle la atención. También me quisieron robar una pelota y el guardia los frenó. Cuando hay conflicto afuera de nuestra disciplina, se recurre a la seguridad para que lo resuelva. Si es dentro de la disciplina, se recurre al profesor. Para que llegue a la dirigencia tiene que ser demasiado grave.
- ¿Qué dicen del club afuera de él?
- Que es un excelente club, hermoso, que vengan y que la van a pasar bien.

Nota a L P, golfista de 35 años

- ¿Qué modos haces del club?
- Lo que más uso son las instalaciones del golf, con todo lo que ello conlleva. La cancha, la sede social que es en el hoyo 19, que también es parte del club. Voy a comer y a organizar algún evento también. Y cuando voy con mi hija, uso las instalaciones de los juegos, el parque en general.
- ¿Para qué utilizas del club?
- Empecé con el deporte en el club a los 6 años, basquetbol. Acá en el interior está todo cerca, entonces venia en el verano y después de la actividad, te vas a la pileta. Así se va formando grupos de amigos y todo se genera dentro del club. Y como el club tiene muchas disciplinas, vas probando deportes y generando otros vínculos. Cuando fui creciendo, utilizaba la pileta, el remo, y fui conociendo a otra gente. El club te ofrece mucho deporte en su interior y te forma como persona. Lo usé desde siempre para hacer las diferentes disciplinas pero también lo uso para momentos familiares o con amigos.
- ¿Qué te atrae del club?
- Me atrae la gran infraestructura y la gran diversidad de deportes que tiene.
- ¿Qué se siente ser de Estudiantes?

- Soy bataraz de nacimiento. Nací en Alsina casi Del Valle, a dos cuadras del club, y de mi casa me iba a jugar al futbol a Estudiantes, me iba con mis amigos al club a realizar actividades. Es parte de mi infancia y de mi juventud.
Ahora es un orgullo ser bataraz. Viajo, juego en otras canchas, y el club es muy conocido.
- ¿Qué usos tecnológicos haces del club?
- No aprovecho esas cosas. Pero utilizo el Facebook del Golf Cae para informar a la gente. Trabajo sobre la red social para brindar información del golf. Qué se hizo y qué se va hacer.
- ¿Qué crees que tiene el club que no tiene otros clubes?
- La infraestructura y la gran cantidad de deportistas que sacó. En su momento fue el básquetbol, también el canotaje con Agustín Vernice, las chicas del hockey, el rugby, el mismo golf con Alan Wagner. Todos sacaron buenos y deportistas profesionales.
Es el club de la ciudad. Racing tiene cosas pero lo único que le conozco es el futbol y el basquetbol. Después no es conocido por otro deporte. Y Estudiantes siempre saca jugadores.
Ahora está institucionalizado. Los chicos van a la colonia y hacen siete deportes, algo que es extraordinario. Los chicos, a esa edad, pueden elegir y probar. Le das la posibilidad que saque su talento y que descubra lo que le gusta.
- ¿Qué es el club para vos?
- El club es mi segundo hogar. Me paso la mitad del día en el club, disfruto mucho de estar ahí.
- ¿Qué pensas del club y sus actividades?
- Hace cinco años lo empezaron a realizar de forma más profesional, el hacer del club y como comunican las actividades. Lo que existe, que era el club más grande de la ciudad con más deportes, lo quieren demostrar a la comunidad.
Y un pensamiento positivo de las actividades que tiene. Nunca el club se fue para abajo, siempre se mantuvo igual o fue mejorando. Y en otros clubes no lo veo, Racing se quedó en un momento y ahora está creciendo, pero la pasó mal. Y Estudiantes tiene una ventaja muy grande que es el espacio físico.
- ¿Cómo se resuelven los conflictos?

- Puntualmente con el golf, los conflictos los resuelve el club. La cancha está en el medio de la ciudad, y está el riesgo de que la pelota se vaya afuera para romper algo. En este caso, el club está asegurado por lo que pueda llegar a producir los malos golpes de los golfistas. Y si hay un conflicto dentro del club, los profesores lo resuelven porque son profesionales que están preparados para eso. Ellos resuelven los conflictos y te van enseñando el respeto por el otro, te van formando como persona. Tiene que ser muy grave para que llegue a la cúpula dirigencial.
- ¿Qué decís del club cuando estas afuera?
- Cuento lo maravilloso que es para que lo conozcan. Y me siento contento porque cuando decís Estudiantes, lo asocian al basquetbol y lo conocen. Conocen al club. Y es un referente en el orden local, provincial, y nacional.

Anexo 4

Estudiantes tiene, como organización deportiva, una página de Facebook denominada “Club Estudiantes Olavarría”. Mediante dicha herramienta, se propone cumplir ciertos objetivos comunicacionales, los cuales están relacionados con la difusión de las actividades e información, y motivar la participación de socios y comunidad. Sin embargo, el básquetbol tiene un tratamiento especial por parte de la red social: cuando juega el equipo profesional en el Torneo Nacional de Ascenso, las publicaciones del evento tienen una alta frecuencia. Así, se hace visible sólo uno de los tantos aspectos que dan cuenta de la supremacía del básquetbol en relación al resto de las disciplinas.

Las siguientes tres imágenes -capturas de pantalla- se refieren a las publicaciones de la cuenta oficial de Estudiantes en la red social Facebook. En este caso, son del 26 de abril, momento en el cual Estudiantes visitó a Petrolero Argentino de Plaza Huincul, en Neuquén, por el Torneo Nacional de Ascenso. Todas las imágenes son próximas, por lo que dan cuenta de una sucesión de publicaciones, sólo de básquetbol.

Imagen N° 1:

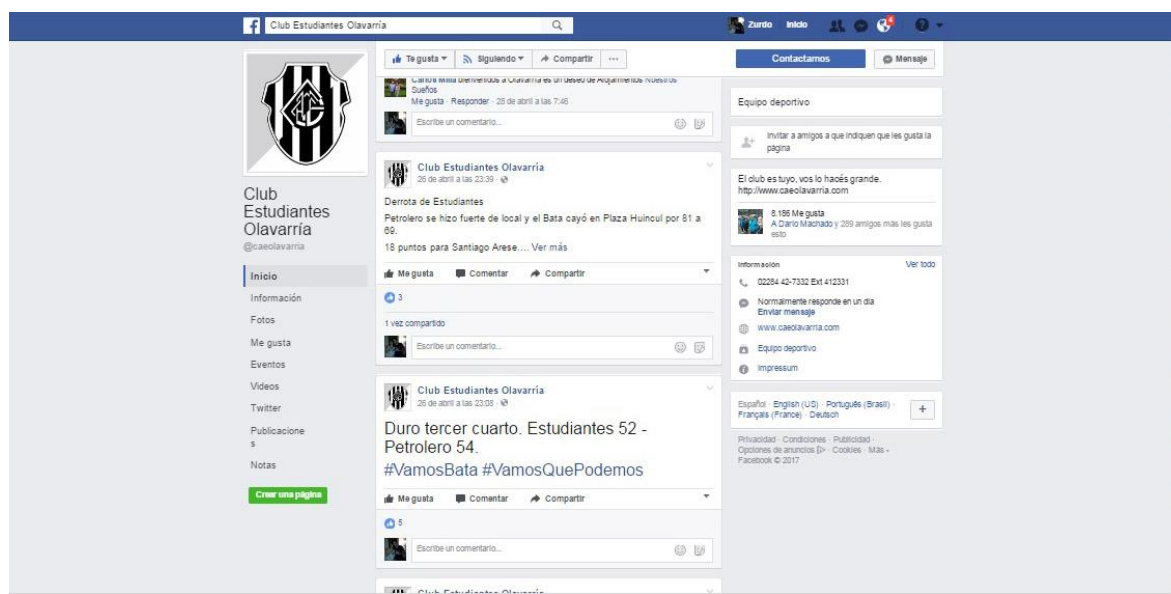


Imagen N° 2:



Imagen Nº 3:



Las próximas imágenes son del 1º de mayo, cuando Estudiantes recibió en el Maxigimnasio a Petrolero Argentino de Plaza Huincul. Una vez más, se refleja una serie de publicaciones continuas de básquetbol, las cuales sólo dan lugar a una noticia de canotaje.

Imagen Nº 4:

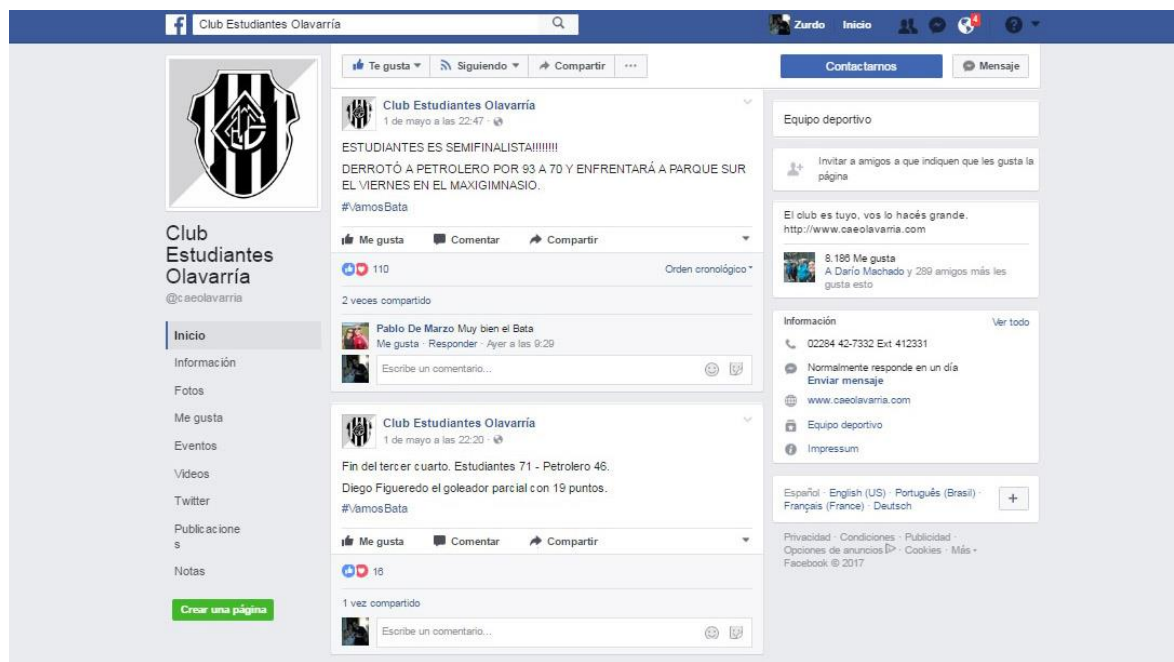


Imagen Nº 5:

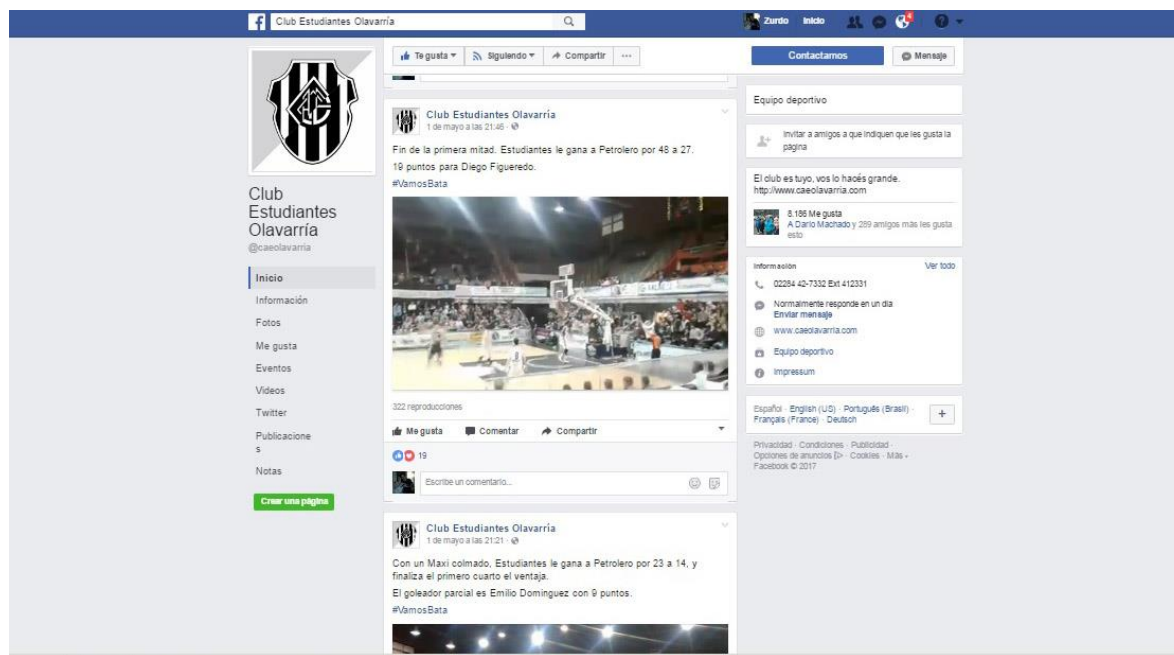


Imagen N° 6:



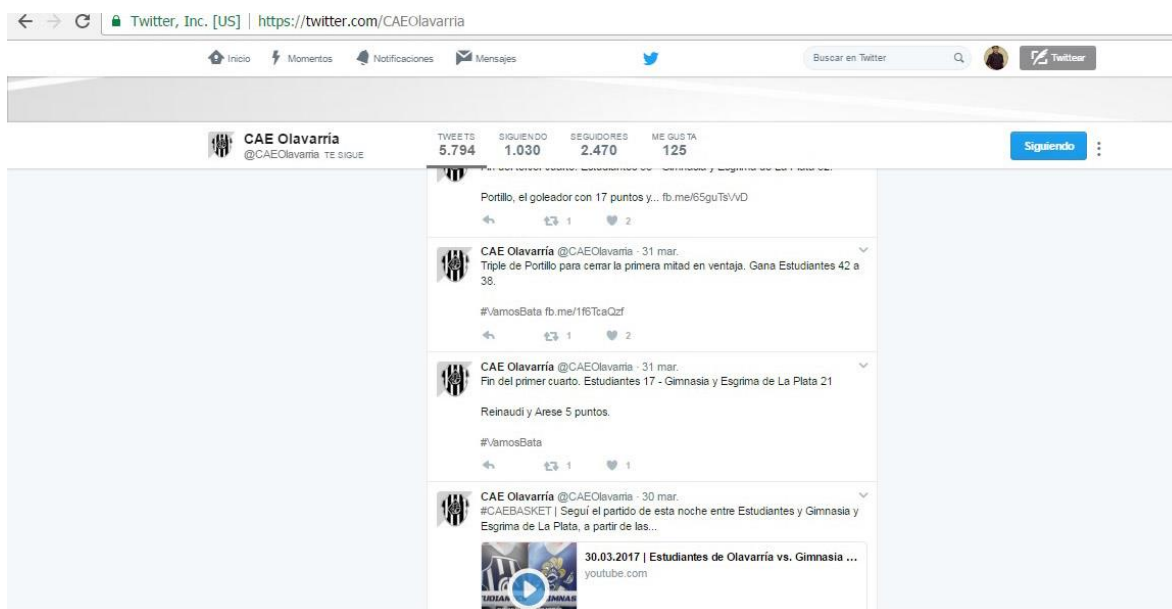
Imagen N° 7:



Anexo 5

Como ocurre en la red social Facebook, la organización deportiva hace uso de otra red social como Twitter y tiene su cuenta propia. Con ciertos propósitos como la difusión de actividades e información, Estudiantes utiliza dicha red como herramienta para cumplir determinados objetivos organizacionales. Pero como sucede en Facebook, ya que son las mismas publicaciones para ambas redes sociales, el predominio del básquetbol se hace visible diariamente, dando cuenta de una falta de igualdad en relación al resto de las disciplinas que tiene la organización. Como consecuencia, se producen diferentes dificultades en la trama social del club.

Las siguientes imágenes -capturas de pantalla- refieren al 31 de marzo, fecha en la cual el equipo profesional de básquetbol de Estudiantes recibió a Gimnasia y Esgrima de La Plata en el marco del Torneo Nacional de Ascenso.



Twitter, Inc. [US]

https://twitter.com/CAEOlavarria

Inicio

Momentos

Notificaciones

Mensajes

Buscar en Twitter

Twitter

CAE Olavarria

@CAEOlavarria

TE SIGUE

TWEETS

5.794

SIGUIENDO

1.030

SEGUIDORES

2.470

ME GUSTA

125

Siguiendo

CAE Olavarria

@CAEOlavarria · 31 mar.

#CAEBASKET | Estudiantes, habló de autismo

El plantel profesional de Estudiantes Olavarria junto al cuerpo...

fb.me/1gsYc6WUJ

2

CAE Olavarria

@CAEOlavarria · 31 mar.

#CAERUGBY | Duelo olavariense en el Parque

El sábado, por la tercera fecha del Torneo Zonal que organiza...

fb.me/1RkFIYJD

1

CAE Olavarria

@CAEOlavarria · 31 mar.

#CAEFUTBOL | Cronograma del Simposio de Formación Deportiva

El Departamento de Fútbol Integral del Club... fb.me/1Shjw28vL

2

CAE Olavarria

@CAEOlavarria · 31 mar.

#CAEBASKET | Algunas imágenes del triunfo de Estudiantes sobre Gimnasia y Esgrima de La Plata.

¡A prepararse... fb.me/4KVjS3wz

2